

LO SVILUPPO DEL RAPPORTO TRA SCUOLA E IMPRESA: ALTERNANZA E APPRENDISTATO

RAPPORTO FINALE

Direzioni scientifica:

Prof. Giuseppe Bertagna

*Direttore del Dipartimento di Scienze Umane
e Sociali dell'Università di Bergamo*

Equipe di ricerca:

Eugenio Gotti *Coordinatore, presidente di Noviter s.r.l.*

Ricercatori:

**Giuseppe Cavallaro, Eloisa Cianci, Sara Frontini, Isabella Medicina,
Roberta Piano, Cristina Venuleo, Gabriele Villa**

Supporto operativo:

Noviter s.r.l.

Tutti i diritti riservati
© 2017 Ebitemp

Grafica e stampa: Digitalia Lab
Via Giacomo Peroni, 130 - Roma



BOOKLAB

Edizioni Booklab
www.booklab.it

ISBN: 9788897401537

LO SVILUPPO DEL RAPPORTO TRA SCUOLA E IMPRESA: ALTERNANZA E APPRENDISTATO

Progetto di ricerca

Lo sviluppo del rapporto tra scuola e impresa: alternanza e apprendistato¹

Una ricerca che va di pari passo col cambiamento.

Lo svolgimento di questa ricerca ha accompagnato la primissima fase di attuazione di due norme, il d.lgs. 81/2015 (Disciplina organica dei contratti di lavoro e revisione della normativa in tema di mansioni, a norma dell'articolo 1, comma 7, della legge 10 dicembre 2014, n. 183) e la legge 107/2015 (Riforma del sistema nazionale di istruzione e formazione e delega per il riordino delle disposizioni legislative vigenti) che, portando a compimento processi di cambiamento in atto già da tempo, hanno impresso loro un'accelerazione spingendo gli attori dei diversi sistemi coinvolti (scuole, centri di formazione professionale, aziende, rappresentanze sindacali e datoriali) ad adattarsi in tempi brevi al nuovo scenario.

Nel momento in cui la ricerca viene realizzata, dunque, molti degli attori coinvolti sono ancora in una fase di problem setting: stanno cioè cercando di valutare l'impatto del cambiamento, di definire le strategie più idonee per dare attuazione alla normativa, di individuare possibili alleati o contrastare potenziali competitori. Tra questi le Agenzie per il Lavoro che, pur non essendo direttamente destinatarie dei processi di cambiamento, che anzi sembrano puntare ad un rafforzamento del rapporto *diretto* tra scuole o centri di formazione professionale e azienda, ne sono fortemente interessate.

Pur con tutte le difficoltà derivanti dal dover affrontare processi di sviluppo che si sono andati definendo parallelamente alla realizzazione della ricerca, la ricerca ha:

- analizzato compiutamente le norme che regolano l'alternanza e l'apprendistato, approfondendone non soltanto gli aspetti applicativi ma anche i presupposti teorici e pedagogici;
- inquadrato queste norme nei più generali processi di cambiamento in corso nel sistema dell'*education*, per mettere in evidenza le scelte compiute in merito alla struttura e al governo del sistema stesso, e al rapporto tra istruzione e formazione da un lato, e mercato del lavoro dall'altro;
- individuato all'interno di questo quadro le possibili direzioni di sviluppo per le Agenzie per il Lavoro. Questa parte della ricerca ha richiesto di mettere preliminarmente a fuoco i

¹ La ricerca è stata realizzata dall'Università di Bergamo con la direzione scientifica del prof. Giuseppe Bertagna e il supporto operativo di Noviter s.r.l.

Coordinatore: Eugenio Gotti

Ricercatori: Giuseppe Cavallaro; Eloisa Cianci; Sara Frontini; Isabella Medicina; Roberta Piano; Cristina Venuleo; Gabriele Villa.

diversi approcci al tema dell'*education* fin qui adottati dalle Agenzie, che si differenziano in relazione alle scelte organizzative, gli obiettivi di *business*, i profili professionali delle persone coinvolte. Questi approcci sono stati poi riletti alla luce dei processi di cambiamento in corso, per individuarne i punti di forza e di debolezza e delineare piste di lavoro ulteriori.

Per quanto riguarda la struttura del rapporto di ricerca, si è scelto di accorpare nella PARTE PRIMA la presentazione dei risultati più significativi, affidando alle parti successive il compito di approfondire aspetti specifici inerenti la disciplina dell'alternanza o dell'apprendistato. Quindi:

- la PARTE SECONDA affronta il tema della valenza educativa dell'alternanza scuola-lavoro e dell'apprendistato;
- la PARTE TERZA approfondisce la cornice entro cui si collocano tanto il d.lgs.81/2015 quanto la l.107/2015, vale a dire il sistema duale, che viene affrontato sia in relazione agli orientamenti europei in tema di *work based learning*, che esaminandone criticamente il processo di attuazione nel nostro Paese;
- la PARTE QUARTA tratta il tema dell'alternanza scuola-lavoro così come disciplinata dalla l.107/2015, mettendone in evidenza gli elementi di discontinuità rispetto al passato e illustrandone le principali implicazioni operative;
- la PARTE QUINTA affronta in particolare il tema dell'apprendistato di primo e terzo livello, su cui più incisivamente è intervenuto il d.lgs.81/2015, illustrando le novità introdotte dal legislatore e i relativi aspetti critici e fornendo indicazioni per l'utilizzo di queste tipologie contrattuali.

PARTE PRIMA

1.1. La l.107/2015 e l'alternanza scuola-lavoro

Una delle caratteristiche della “Buona Scuola” secondo la l.107/2015 è quella di essere “fondata sul lavoro”: la scuola deve cioè essere finalizzata allo sviluppo professionale e all’inserimento lavorativo dei giovani; è in questo quadro che si valorizza l’alternanza scuola-lavoro come strategia formativa che, combinando esperienze realizzate in classe e in azienda, favorisce il conseguimento degli obiettivi di apprendimento (le competenze) definiti dal profilo formativo dell’indirizzo di studi. Da questo punto di vista la Buona Scuola fa sintesi di una pluralità di esperienze realizzate nel corso degli anni dalle scuole in collaborazione con le aziende - e in buona misura promosse dalle organizzazioni imprenditoriali - e si pone in linea di continuità con la riforma del 2003² e con il più recente riordino dell’istruzione secondaria del 2010³.

Tuttavia, se non vengono introdotte novità dirompenti, la norma ribadisce e rende “obbligatorie” prassi che in precedenza erano indicate come virtuose ma lasciate all’autonomia delle singole scuole; con la l.107 l’alternanza diventa invece parte integrante dell’attività curricolare e deve essere inserita nel piano triennale dell’offerta formativa. Per avere un’idea delle conseguenze pratiche basti pensare che nell’anno scolastico 2015 - 2016, primo anno di applicazione della nuova normativa a partire dalle classi terze, il numero di studenti interessati dall’alternanza “obbligatoria” è stato stimato in 529.000 unità circa, mentre a regime saranno coinvolti 1,5 milioni di studenti⁴.

La l.107 prevede un’alternanza lunga: i percorsi di alternanza sono attuati “negli istituti tecnici e professionali, per una durata complessiva, nel secondo biennio e nell’ultimo anno del percorso di studi, di almeno 400 ore e, nei licei, per una durata complessiva di almeno 200 ore nel triennio” (art. 1, c.33). Il requisito di una durata consistente dei percorsi formativi in alternanza richiede che si tratti di vere e proprie esperienze di apprendimento sul lavoro e non di una superficiale presa di contatto con le realtà produttive. Il traguardo delle 400 ore non è di per sé particolarmente

² La l.53/2003 (*Delega al Governo per la definizione delle norme generali sull’istruzione e dei livelli essenziali delle prestazioni in materia di istruzione e formazione professionale*) all’art.4 prevede l’alternanza come possibilità di realizzare i corsi del secondo ciclo, consentendo ai giovani che hanno compiuto il quindicesimo anno di età di svolgere l’intera formazione dai 15 ai 18 anni “attraverso l’alternanza di periodi di studio e di lavoro, sotto la responsabilità dell’istituzione scolastica, sulla base di convenzioni con imprese o con le rispettive associazioni di rappresentanza o con le camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura, o con enti, pubblici e privati, inclusi quelli del terzo settore, disponibili ad accogliere gli studenti per periodi di tirocinio che non costituiscono rapporto individuale di lavoro”.

³ *Regolamenti di riordino dei licei, degli istituti tecnici e degli istituti professionali emanati dal Presidente della Repubblica in data 15 marzo 2010*. I provvedimenti, improntati ad obiettivi di chiarezza, organicità e rafforzamento del collegamento col mondo del lavoro, pongono fine alle moltissime sperimentazioni realizzate a partire dagli anni '90 e che hanno dato luogo a un enorme frammentazione degli indirizzi (si pensi ai 204 degli istituti tecnici e ai 396 dei licei).

⁴ Per avere un termine di paragone è sufficiente considerare che nell’anno scolastico precedente (2014-2015) sono stati coinvolti nei percorsi di alternanza circa 270.000 studenti, pari al 10% degli alunni delle scuole secondarie di secondo grado (fonte: MIUR, 30 novembre 2015).

sfidante, se consideriamo che le pratiche di alternanza più consolidate hanno già una durata di 200 ore in una sola annualità⁵ (in genere al 4° anno), e che le aziende sono per lo più disponibili ad ospitare gli studenti in tirocinio solo per una durata congrua, cioè almeno 3-4 settimane (120-160 ore lavorative). Più interessante è invece la programmazione triennale dell'alternanza, perché sottolinea il tema della continuità formativa: un percorso di apprendimento e non solo un'esperienza utile.

L'aspetto qualificante dell'alternanza è che il percorso formativo sia sviluppato in collaborazione tra scuola e azienda: i livelli di collaborazione possono essere diversi e andare dalla co-progettazione del percorso alla fornitura, da parte dell'azienda, di un supporto ad un percorso formativo interamente realizzato dalla scuola (quale è l'impresa formativa simulata⁶). Tuttavia, le imprese disponibili ad un coinvolgimento intenso e continuativo sono ancora poco numerose, e anche quelle disposte a fornire opportunità di tirocinio non sono ugualmente presenti in tutte le realtà territoriali.

L'aumento del numero delle aziende disposte a questa collaborazione è una condizione perché l'alternanza divenga un'opportunità formativa obbligatoriamente presente nell'offerta della scuola. Anche se la Buona Scuola stabilisce l'istituzione presso le Camere di Commercio di un registro nazionale per l'alternanza scuola-lavoro, la questione è in realtà quante e quali aziende e dove localizzate andranno a riempirlo, senza una forma di promozione e di intermediazione attiva. Le precedenti esperienze di Borsa lavoro e Cliclavoro mostrano come un semplice luogo virtuale non sia sufficiente a garantire l'incontro tra domanda e offerta.

Inoltre, nel caso specifico la prospettiva che il registro delle imprese delle Camere di Commercio resti povero di offerta è conseguenza del fatto che non vi è alcun obbligo per le imprese di iscriversi per poter realizzare attività di alternanza.

La partecipazione attiva delle aziende sarà inoltre condizionata dall'emanazione di opportune forme di incentivazione. Gli incentivi alle imprese per la collaborazione alle attività di alternanza, già previsti dalla l.53/2003, non sono mai stati varati, mentre i vantaggi diretti che l'azienda può derivare dalla collaborazione con il sistema scolastico, per quanto evidenti, non sono in generale sufficienti: la possibilità di praticare una "selezione precoce" di giovani da inserire in azienda non ha un ritorno nel breve periodo; il miglioramento della preparazione professionale offerta dalla scuola non è strettamente correlato alle esigenze aziendali; considerare l'impegno con le scuole un "obiettivo sociale d'impresa" è un orientamento che appena comincia ad esserci nelle aziende di grandi dimensioni.

Oltre alla quantità delle opportunità di tirocinio offerte dalle imprese è importante la loro qualità, se l'alternanza deve essere un percorso formativo efficace e non limitarsi ad essere un'esperienza genericamente formativa.

⁵ Il monitoraggio INDIRE relativo all'a.s. 2012/2013 mette in evidenza come il 42% dei percorsi realizzati avesse una durata compresa tra 100 e 300 ore; le regioni che si caratterizzavano per la prevalenza dei percorsi di questa durata erano l'Emilia Romagna, il Friuli Venezia Giulia, la Liguria, il Veneto, le Marche e la Puglia (INDIRE, *Alternanza Scuola-Lavoro. Binomio possibile?*, 2013).

⁶ L'azienda formativa simulata è una delle modalità di realizzazione dell'alternanza scuola lavoro, attuata mediante la costituzione di un'azienda virtuale animata dagli studenti, che svolge un'attività di mercato in rete (*ecommerce*) e fa riferimento ad un'azienda reale (azienda tutor o madrina) che costituisce il modello di riferimento da emulare in ogni fase o ciclo di vita aziendale.

Da questo punto di vista, l'alternanza prefigurata dalla l.107/2015 rende indispensabile un'attività di promozione del raccordo tra scuole e aziende e di supporto all'attivazione dei percorsi formativi *on the job*, di grande interesse per le Agenzie per il Lavoro.

1.2. Il d.lgs.81/2015 e il riordino del contratto di apprendistato

Gli articoli del d.lgs. 81/2015 dedicati all'apprendistato ripropongono in buona parte le disposizioni del d.lgs. 167/2011, rispetto alle quali viene realizzata un'operazione di semplificazione e riordino. Prevale quindi l'idea della continuità della disciplina, espressa anche dalla riproposizione della stessa definizione utilizzata dal d.lgs. 167/2011, secondo cui l'apprendistato "è un contratto di lavoro a tempo indeterminato finalizzato alla formazione ed alla occupazione dei giovani". Le principali novità riguardano l'apertura dell'apprendistato professionalizzante anche ai lavoratori non più giovani (disoccupati percettori di sostegni al reddito e non solo lavoratori in mobilità) e, soprattutto, le modifiche apportate alla disciplina dell'apprendistato duale, così chiamato dal d.lgs. 81/2015 con riferimento all'esperienza tedesca, e cioè quello che prevede un impegno formativo molto rilevante e sostanzialmente finalizzato all'acquisizione di un titolo di studio. Si tratta dell'apprendistato per la qualifica, il diploma professionale, il diploma di istruzione secondaria superiore e il certificato di specializzazione tecnica superiore (primo livello) e dell'apprendistato di alta formazione e di ricerca (terzo livello), con l'obiettivo di incentivarne l'utilizzo da parte delle aziende. Rinviando alla PARTE QUARTA per ulteriori approfondimenti, mettiamo qui in evidenza gli elementi distintivi della disciplina di queste tipologie di apprendistato che, come ribadito dal legislatore, integrano organicamente, in un sistema duale, formazione e lavoro.

Per aumentare la competitività dell'apprendistato rispetto al contratto a tempo indeterminato a tutele crescenti il legislatore è intervenuto su due fronti: semplificando la disciplina e riducendo i costi per l'azienda. Per quanto riguarda il primo aspetto, il d.lgs. 81/2015 sancisce in maniera chiara che la formazione interna all'azienda e quella esterna devono necessariamente integrarsi per il raggiungimento del monte orario massimo del percorso formativo e introduce molti elementi di uniformità sul territorio nazionale, dati dalla fissazione di standard formativi⁷ e dalla predisposizione di schemi di documenti da allegare al contratto di apprendistato (è il caso, ad esempio, della standardizzazione del Piano Formativo Individuale). Semplificata è anche la disciplina del recesso durante il periodo di apprendistato.

Per quanto riguarda il secondo aspetto, le modifiche introdotte dal d.lgs. 81/2015 consentono un significativo abbassamento degli oneri a carico dell'azienda, riconoscendo un valore formativo al lavoro in azienda e valorizzando lo scambio tra investimento in formazione dell'azienda e retribuzione dell'apprendista.

⁷ Il DM 12 ottobre 2015, in attuazione dell'art. 46 del d.lgs. 81/2015, ha fissato gli standard formativi dell'apprendistato quali livelli essenziali delle prestazioni che devono essere garantiti su tutto il territorio nazionale e ha definito i criteri generali per la realizzazione dei percorsi di apprendistato per la qualifica e il diploma professionale, il diploma di istruzione secondaria superiore e il certificato di specializzazione tecnica superiore e di alta formazione e ricerca.

Per la prima volta non si interviene solo sul versante contributivo ma si agisce anche sul fronte retributivo. Infatti, oltre al sotto inquadramento di due livelli o alla possibilità di stabilire la retribuzione dell'apprendista in misura percentuale e proporzionata all'anzianità di servizio (art. 42 d.lgs. 81/2015), come già previsto dal precedente Testo Unico sull'apprendistato, il d.lgs. 81/2015 prevede l'esonero retributivo totale per le ore di formazione svolte all'interno della istituzione formativa e una retribuzione pari al 10% di quella che sarebbe dovuta all'apprendista per le ore di formazione a carico del datore di lavoro (art.43, c. 7 e art. 45 comma 3). L'importante riduzione dei costi retributivi incide sul costo del lavoro in maniera significativa. Relativamente ai benefici contributivi, per tutta la durata dell'apprendistato i datori di lavoro usufruiscono di una contribuzione a loro carico agevolata, pari all'11,61% della retribuzione imponibile ai fini previdenziali. Tale agevolazione contributiva viene riconosciuta anche per i 12 mesi successivi al termine dell'apprendistato.

Inoltre, in via sperimentale, sono stati introdotti ulteriori regimi agevolativi per le assunzioni in apprendistato per la qualifica e il diploma professionale, il diploma di istruzione secondaria superiore e il certificato di specializzazione tecnica superiore realizzate entro il 31 dicembre 2016. Per effetto di queste disposizioni si verifica una riduzione anche di oltre il 70% del costo azienda per un apprendista, rispetto a quello di un lavoratore qualificato; a questi benefici si aggiungono poi gli incentivi previsti da specifici programmi di sviluppo dei servizi di orientamento e *placement* o di politica attiva del lavoro, come ad esempio nel caso di *Fixo S&U (Scuola e Università)* e *Garanzia Giovani*.

Quello del collegamento tra l'apprendistato di primo e terzo livello, i servizi di *placement* e le politiche attive del lavoro è un elemento di particolare importanza, di cui tenere conto nella definizione delle prospettive di sviluppo per le Agenzie per il Lavoro.

Accanto ai fattori che favoriscono il ricorso a queste tipologie di apprendistato ve ne sono altri che agiscono come freno: l'incidenza di questi ultimi è stata particolarmente rilevante in questa prima fase di attuazione della normativa, su cui hanno pesato non poche incertezze e dubbi interpretativi, ma è destinata a ridursi nel tempo. Le principali criticità sono risultate essere due: l'applicazione della disciplina del lavoro minorile nel caso dell'attivazione dei contratti di apprendistato per ragazzi di età inferiore ai 18 anni; e il lento recepimento della nuova normativa da parte della contrattazione collettiva, che pone problemi di carattere giuslavoristico con ovvie ricadute anche sul versante operativo, soprattutto per quanto riguarda le imprese che temono sanzioni per le presunte violazioni della disciplina contrattuale.

Ad oggi, i dubbi in merito alla possibilità di attivare contratti di apprendistato in assenza di un recepimento da parte dei CCNL, che hanno caratterizzato la prima fase di attuazione della nuova disciplina, sono superati per le imprese aderenti a Confindustria grazie all'accordo interconfederale in materia di apprendistato duale sottoscritto con le parti sociali (CGIL, CISL e UIL) il 18 maggio 2016 e quello di AGCI, Confcooperative e Legacoop del 26 luglio 2016. Rispetto all'attivazione di contratti di apprendistato con giovani minorenni, va invece osservato che, se sono state affrontate alcune questioni strettamente tecnico-giuridiche in merito all'interpretazione della normativa, rimane una più generale diffidenza o timore da parte delle aziende rispetto all'inserimento lavorativo dei giovanissimi.

Si pone dunque la questione del target dell'apprendistato di primo livello, e dei servizi che possono essere messi in campo per supportare le aziende potenzialmente interessate ad attivare contratti con i più giovani, ma preoccupate degli oneri connessi.

1.3. Il rapporto tra formazione e lavoro: i processi in atto.

Proviamo a ricostruire da un lato i processi innescati dal d.lgs.81/2015 e dalla l.107/2015 e, dall'altro, il quadro più ampio delle linee di tendenza che stanno emergendo rispetto al sistema dell'*education*: è infatti all'interno di questo scenario in costruzione che va individuato lo spazio di azione delle Agenzie per il Lavoro.

La l.107/2015 porta a compimento il percorso, avviato dalla l.53/2003⁸, di valorizzazione dell'alternanza scuola-lavoro come modalità di realizzazione dei percorsi di istruzione e formazione, prevedendo la realizzazione di *almeno* 400 ore di alternanza nel triennio degli istituti tecnici e professionali e di almeno 200 ore nel triennio dei licei. A fare la differenza rispetto al passato non sono soltanto l'obbligatorietà e la definizione di monte ore minimo, che costituiscono comunque una svolta significativa, ma anche la previsione di una *programmazione triennale* dell'alternanza, che ne rafforza la dimensione di *percorso* articolato nel tempo e finalizzato allo sviluppo delle competenze di indirizzo. Non si tratta più di episodiche visite in azienda con finalità genericamente "orientative", o di stage estivi scollegati dal tempo-scuola in aula, ma di percorsi unitari articolati in attività a scuola e in azienda, di pari dignità e pari valore anche formale⁹, che assicurano ai giovani, oltre alle conoscenze di base, l'acquisizione di competenze spendibili nel mercato del lavoro.

Le disposizioni contenute nella l.107/2015 sono entrate in vigore a partire dall'anno scolastico 2015/2016, appena concluso. Proviamo quindi a fare un primo bilancio delle dinamiche attivate dalla normativa.

Sulle scuole ha agito da un lato la necessità di "contabilizzare" ai fini del raggiungimento del monte ore minimo tutte le attività comunque riconducibili all'alternanza (intesa in senso lato come "presa di contatto con l'azienda": orientamento al mercato del lavoro, visite aziendali, testimonianze delle aziende a scuola, studi di caso ...), anche in assenza di un progetto didattico ben definito; dall'altro, l'urgenza di acquisire la disponibilità delle aziende. Gli istituti scolastici si sono quindi attivati con l'obiettivo di dare comunque avvio ai percorsi di alternanza e di entrare in contatto con aziende disponibili ad ospitare gli studenti; a fronte del *do ver fare* alternanza è molto spesso passato in secondo piano il *come fare* alternanza: il tema della progettazione didattica dei percorsi affinché siano funzionali allo sviluppo delle competenze obiettivo del profilo di indirizzo e

⁸ Delega al Governo per la definizione delle norme generali sull'istruzione e dei livelli essenziali delle prestazioni in materia di istruzione e formazione professionale.

⁹ Come ribadito dal documento "Attività di alternanza scuola lavoro - Guida operativa per la scuola" (MIUR, 08 ottobre 2015), la valutazione finale degli apprendimenti, a conclusione dell'anno scolastico, viene attuata dai docenti del Consiglio di classe, tenuto conto delle attività di valutazione in itinere svolte dal tutor esterno sulla base degli strumenti predisposti. La valutazione del percorso in alternanza è parte integrante della valutazione finale dello studente ed incide sul livello dei risultati di apprendimento conseguiti nell'arco del secondo biennio e dell'ultimo anno del corso di studi.

al ripensamento della programmazione del consiglio di classe, che l'alternanza inevitabilmente comporta, è stato affrontato solo in alcuni casi.

Sulle aziende, elemento strategico per l'effettiva attuazione della norma, è così piovuta una molteplicità di richieste in molti casi pressanti, a cui hanno risposto in vario modo dalla chiusura totale alla generica disponibilità a "presentare" l'azienda presso le scuole del territorio. Molte aziende, che già avevano attivato rapporti privilegiati di collaborazione con alcuni istituti, di solito tecnici, hanno colto l'occasione per ampliare e dare struttura alle attività realizzate, spesso per il tramite delle associazioni territoriali di Confindustria¹⁰.

Questo primo periodo di attuazione della l.107/2015 ha fatto emergere alcuni elementi su cui riflettere. Innanzitutto, la necessità di *funzioni intermediarie* tra scuole e aziende, di soggetti cioè che possano convogliare in modo mirato le richieste delle scuole sulle aziende, filtrandole e anche tutelando la coerenza di queste ultime con le caratteristiche e le politiche aziendali; molte associazioni territoriali di Confindustria hanno ricevuto richieste e sollecitazioni in questa direzione.

In secondo luogo, l'emergere di un *interesse effettivo delle aziende per l'alternanza*, come strumento di reclutamento degli studenti migliori e di adeguamento della loro preparazione alle esigenze del sistema produttivo locale. Le aziende su questa posizione, che rappresentano comunque una minoranza, si possono poi distinguere - forzando un po' le differenze, ma con l'obiettivo di meglio comprendere le diverse posizioni - in due gruppi:

- le aziende che investono sull'alternanza considerandola un'opportunità di selezione precoce di risorse professionali ritenute importanti (ad es. perché c'è un elevato *turn over* interno, oppure a seguito di processi di riduzione del personale avvenuti negli anni precedenti); in questo caso, le aziende tendono a gestire direttamente i processi di reclutamento, selezione e formazione, attraverso la funzione HR oppure direttamente da parte dell'imprenditore-proprietario, e puntano a stringere rapporti privilegiati con uno o più istituti del territorio, che diventano fornitori qualificati di figure professionali strategiche;
- le aziende che si attivano anche in assenza di un bisogno specifico e a breve termine di risorse umane, per una cultura o una sensibilità ai temi della formazione e della crescita personale e professionale dei giovani. In genere queste aziende si rendono disponibili a collaborare con le scuole ad iniziative di orientamento e formazione che possono coinvolgere anche numeri significativi di studenti, oppure a supportare le scuole nell'adeguamento dei programmi didattici; in questi casi, le aziende agiscono molto spesso nell'ambito delle associazioni datoriali di riferimento, avendo come obiettivo anche il riconoscimento pubblico dell'impegno nei confronti del sistema educativo.

Infine, questo primo periodo di attuazione della l.107/2015 ha chiaramente messo in evidenza come la realizzazione di percorsi di alternanza effettivamente centrati su significative esperienze di formazione *on the job* non sia in realtà alla portata di tutte le scuole: al contrario, l'alternanza *di qualità* è ad oggi appannaggio di un numero non elevato di scuole e di aziende.

¹⁰ Che, come è noto, ha fatto del rilancio dell'istruzione tecnica un punto centrale della sua azione in tema di *education* (si consideri, tra i tanti, l'*Action Plan istruzione tecnica* del 2007).

Se molte scuole continuano a guardare all'alternanza come ad un'opportunità da riconoscere indistintamente a tutti gli studenti, essendo in generale considerata un'occasione di recupero motivazionale per gli studenti in difficoltà¹¹, le aziende - che certamente sono una risorsa educativa, ma non hanno l'educazione come *mission* - tendono a considerare l'ingresso in azienda, per un periodo preferibilmente lungo anche se realizzato nell'ambito del percorso scolastico, come un'opportunità da riservare agli studenti migliori, più motivati, provenienti da scuole conosciute e ben repute.

Questo orientamento delle aziende, unito al fatto che è oggettivamente improbabile, almeno nel breve periodo, riuscire a garantire un consistente periodo di stage a tutti gli studenti interessati dall'alternanza obbligatoria (che secondo le stime ammonterebbero a circa 1,5 milioni nell'anno scolastico 2017/18), fa ritenere probabile che si assisterà nei fatti a *un'alternanza a due velocità*. Da una parte, percorsi molto aderenti alle indicazioni della l.107, ossia co-progettati con le aziende e caratterizzati da periodi significativi di stage, che per le loro stesse caratteristiche sono destinati a numeri relativamente ridotti di studenti in linea con le aspettative aziendali¹²; dall'altra, percorsi comunque in linea con le norme vigenti e realizzati in collaborazione con le aziende, ma di carattere più genericamente orientativo e finalizzati ad una presa di contatto con il mondo del lavoro, piuttosto che allo sviluppo di specifiche competenze di indirizzo.

Quanto questa sia una situazione contingente, legata a questa prima fase di applicazione della normativa, o rifletta invece un elemento strutturale non è ovviamente facile a dirsi. Quello che è certo però è che dietro a queste due "interpretazioni" dell'alternanza non ci sono soltanto scuole molto differenti tra loro quanto a capacità progettuale e attrattività per il sistema degli *stakeholder*, ma anche precise scelte di posizionamento delle scuole più capaci di interagire con il tessuto produttivo locale. Infatti, se è senz'altro vero che le scuole meno abituate e meno capaci di interagire con il sistema delle imprese stanno facendo fronte agli obblighi imposti dalla l.107 realizzando più che altro attività informative e di orientamento, è altrettanto vero che le scuole che negli anni sono riuscite ad acquisire ruolo e credibilità sul territorio stanno mettendo in atto una strategia di differenziazione dei percorsi di alternanza, in funzione delle opportunità presenti sul territorio, dell'importanza attribuita ai diversi partner e delle caratteristiche degli studenti.

Questo è un nodo centrale rispetto agli obiettivi che questa ricerca si pone, la definizione di un ruolo specifico per le Agenzie per il Lavoro. Se il primo gruppo di scuole ("neofite") esprime rispetto all'alternanza una domanda di supporto più generica e, per certi aspetti, più facile da soddisfare, è rispetto al gruppo delle "scuole esperte" che occorre porsi alcuni interrogativi: *come si collocano, nella strategia di queste scuole, le Agenzie per il Lavoro? Sono considerate tra i partner strategici, con cui definire un percorso articolato nel tempo e rivolto agli studenti migliori? Oppure sono una risorsa da sfruttare contingentemente, per alleggerire il peso delle 400 ore di*

¹¹ Non è chiaro se in applicazione di una teoria pedagogica o nel presupposto che delegare ad altri la risoluzione di un problema - quello dell'inadeguatezza della proposta formativa, che spesso è la vera causa della scarsa motivazione o dello scarso rendimento degli studenti - sia più semplice che affrontarlo.

¹² Il che non significa, ovviamente, riservati agli studenti con le votazioni più alte, posto che le aziende, in fase di *assessment* preliminare, considerano in genere gli aspetti motivazionali piuttosto che i risultati scolastici.

alternanza obbligatoria e gestire gli studenti che non si riesce o non si vuole proporre direttamente alle aziende?

Mettere a fuoco la percezione che le scuole hanno del ruolo che le Agenzie per il Lavoro possono svolgere a supporto della realizzazione dei loro obiettivi è tanto più rilevante quanto più le Agenzie intendono investire nello sviluppo di servizi rivolti a questo target. Su questo tema ritorneremo nelle pagine successive.

Consideriamo adesso le dinamiche attivate dal d.lgs. 81/2015, che presentano alcuni punti di contatto con quelle sopra riportate a proposito della l.107, in particolare per quanto riguarda il tema delle funzioni intermedie.

Per quanto riguarda l'apprendistato, la percezione ad oggi è di un sistema ancora in fase di avvio, sul quale pesano la crisi del sistema di istruzione e formazione professionale regionale, da un lato, e la presa di distanza delle università, dall'altro. Come è noto, l'intervento del legislatore in materia di apprendistato ha inteso soprattutto incentivare il ricorso all'apprendistato di primo livello, entro cui è stato ricondotto anche quello per il conseguimento di un titolo di istruzione secondaria superiore, e di terzo livello, rendendoli particolarmente vantaggiosi per le aziende; è invece rimasta sostanzialmente inalterata la disciplina dell'apprendistato professionalizzante, che è la tipologia più utilizzata.

In generale, le aziende sembrano ancora piuttosto diffidenti rispetto all'utilizzo del contratto di apprendistato nell'ipotesi di assumere lavoratori minorenni, mentre si registrano maggiori aperture per gli studenti maggiorenni e per l'apprendistato di terzo livello nella filiera dell'istruzione tecnica (Istruzione Tecnica Superiore); le aziende interessate ad avviare percorsi in apprendistato sono comunque in questo momento ancora un'eccezione¹³.

Guardando al sistema educativo, i soggetti maggiormente interessati all'attivazione dei contratti di apprendistato sono i centri di formazione professionale (CFP), anche per effetto delle scelte compiute rispetto alle modalità di finanziamento della formazione professionale, in questo momento fortemente legate all'attivazione di percorsi in apprendistato¹⁴. Se è chiaro che il sistema spinge i CFP ad attivarsi in questa direzione anche attraverso lo sviluppo dell'attività di *placement* degli studenti, per cui sono stati previsti finanziamenti e supporti ad hoc, è altrettanto chiaro che nel momento in cui un efficace sistema di incontro domanda-offerta di lavoro non è più un complemento dell'offerta formativa ma diventa il presupposto perché questa possa realizzarsi, per i CFP diventa necessario ripensare le proprie strategie e la propria organizzazione.

L'attuazione del d.lgs. 81/2015, per la parte relativa al contratto di apprendistato di primo e terzo livello, riporta quindi al centro dell'attenzione il tema del raccordo tra mercato del lavoro e sistema formativo. L'apprendistato è un contratto a tempo indeterminato, per quanto sia stata semplificata la disciplina del recesso, che presuppone la scelta dell'azienda di investire nella formazione di

¹³ Anche se sono in avvio esperienze rilevanti, che riguardano soprattutto aziende di grandi dimensioni, come nel caso del protocollo di intesa tra ENI, MIUR e MLPS. Il progetto prevede un'iniziativa di valorizzazione del contratto di apprendistato di primo livello, valida per gli anni scolastici 2016/2017 e 2017/2018, rivolta a 135 studenti del quarto e quinto anno degli istituti superiori e dell'ultimo anno degli istituti di istruzione e formazione professionale; si prevede inoltre la realizzazione di percorsi di alternanza scuola-lavoro per coinvolgere circa 1.500 studenti a livello nazionale.

¹⁴ Per approfondimenti su questo tema si rinvia alla PARTE SECONDA.

una risorsa, magari conosciuta e individuata attraverso un precedente percorso di alternanza scuola-lavoro: l'apprendistato presuppone quindi un'attività di analisi dei fabbisogni, incontro domanda-offerta di lavoro e affiancamento *on the job* in un arco temporale (almeno) di medio periodo. Il servizio di *placement* deve essere in grado di accompagnare e assecondare questo processo, mantenendo una forte centratura sulle esigenze aziendali ma favorendo anche il raccordo con la struttura formativa che, non essendo una scuola aziendale, rimane comunque ancorata al suo ordinamento e al suo sistema valoriale. Al netto della valutazione di convenienza da parte delle imprese, molto dello sviluppo dell'apprendistato si gioca sull'individuazione di adeguate forme di collaborazione tra ente di formazione e azienda, e l'esperienza di questi primi mesi, per quanto ancora in una dimensione sperimentale, evidenzia che la ricerca di soluzioni per realizzare efficacemente la funzione di intermediazione è una delle priorità dell'azione dei CFP. Ed è proprio rispetto al tema del *placement* che si può affrontare la questione dello sviluppo dell'attività delle Agenzie per il Lavoro nello scenario definito dal d.lgs. 81/2015¹⁵.

1.4. Alcune linee di tendenza più ampie

Prendiamo ora brevemente in esame alcune linee di tendenza che ad oggi si profilano come elementi di sfondo rispetto ai processi di cui ci stiamo occupando ma che, se dovessero consolidarsi nel breve periodo, inciderebbero in modo significativo sul sistema dell'*education*.

Partiamo da un dato di scenario: l'Italia si posiziona all'ultimo posto tra i paesi OCSE per numero di giovani tra i 25 e i 34 anni con un titolo di studio di livello terziario, caratterizzandosi per una particolare debolezza rispetto al rilascio di titoli di livello terziario a ciclo breve¹⁶; inoltre, manca un'adeguata diversificazione sia istituzionale (pluralismo dei modelli organizzativi e degli enti) che funzionale (pluralità di curriculum all'interno della medesima istituzione). Le riflessioni sullo sviluppo del sistema terziario si appuntano soprattutto sul segmento professionalizzate, guardando da un lato all'introduzione di lauree universitarie triennali professionalizzanti, strutturate per un terzo come formazione formale, per un terzo come formazione tecnica e per un terzo *on the job*; e dall'altro al potenziamento e alla stabilizzazione dell'Istruzione Tecnica Superiore, il cui impianto istituzionale, fondato sulla l.144/1999 e sulla Finanziaria del 2007¹⁷, risulta debole.

Se l'interesse per un'offerta formativa diversa da quella accademica tradizionale troverà conferma, potrebbero aprirsi nuove piste di lavoro per quanto riguarda in particolare l'apprendistato di alta formazione e ricerca.

Un'altra partita aperta è quella della revisione dei percorsi di istruzione professionale e del raccordo con i percorsi dell'istruzione e formazione professionale regionale attraverso la

¹⁵ La ricerca non affronta il tema dell'apprendistato professionalizzante in somministrazione, essendo un ambito già presidiato dalle Agenzie. Rispetto all'apprendistato di primo e terzo livello in somministrazione, ad oggi non consentito dal CCNL, vengono forniti nella PARTE QUARTA alcuni spunti di riflessione.

¹⁶ Per approfondimenti si rinvia a OCSE (2015), *Education at Glance*, tab. A1.3a.

¹⁷ Misure in materia di investimenti, delega al Governo per il riordino degli incentivi all'occupazione e della normativa che disciplina l'INAIL, nonché disposizioni per il riordino degli enti previdenziali.

ridefinizione degli indirizzi, delle articolazioni e delle opzioni dell'istruzione professionale¹⁸. In questo momento il sistema di istruzione e formazione professionale è quello più direttamente coinvolto dall'intervento di valorizzazione dell'apprendistato - soprattutto di primo livello - realizzato dal d.lgs. 81/2015 e dalle sperimentazioni per lo sviluppo del sistema duale, cosa questa che rende opportuno seguire l'evoluzione nel tempo dei processi di razionalizzazione e ridefinizione di questo segmento dell'offerta formativa.

C'è poi la questione del collegamento tra il sistema dell'*education* e le politiche attive del lavoro: l'art. 1 c.2 del d.lgs. 150/2015¹⁹ include infatti le università e gli istituti di scuola secondaria di secondo grado tra i soggetti che costituiscono la rete nazionale dei servizi delle politiche per il lavoro. Questa scelta apre la strada non solo alla possibilità di utilizzare in modo più sistematico le diverse leve di intervento a vantaggio sia dello studente che dell'azienda, coniugando servizi formativi e azioni di supporto all'inserimento lavorativo²⁰, ma anche all'opportunità per l'istituzione scolastica o universitaria di coprire, attraverso l'erogazione dei servizi di politica attiva del lavoro, i costi connessi all'erogazione di quei servizi di incontro domanda-offerta di lavoro strategici per la realizzazione dell'alternanza e dell'apprendistato. Fino ad oggi non si è assistito ad un intervento massiccio di scuole e università nel campo delle politiche attive del lavoro, ma occorre anche considerare che le istituzioni scolastiche e formative non sono generalmente preparate a gestire direttamente, erogando servizi specifici, il processo di transizione scuola-lavoro degli studenti. L'interesse di scuole e centri di formazione ad attivare partnership con soggetti in grado di gestire efficacemente i processi di supporto all'inserimento lavorativo dei giovani potrebbe aprire nuovi spazi per le Agenzie per il Lavoro.

A questo proposito va osservato, in termini più generali, che sono le politiche del lavoro stesse ad essere oggi al centro di un più ampio processo di riorganizzazione e di ripensamento che riguarda sia il peso relativo dei diversi attori - con una spinta al rafforzamento del ruolo delle istituzioni pubbliche²¹ - sia il contenuto e le modalità di erogazione e finanziamento dei servizi²². Questo processo risponde sicuramente ad un'esigenza di razionalizzazione e di aumento dell'efficacia ed efficienza del sistema (per cui si tende ad esempio a graduare l'intervento

¹⁸ L.107/2015 c. 181 lett. d).

¹⁹ Disposizioni per il riordino della normativa in materia di servizi per il lavoro e di politiche attive, ai sensi dell'articolo 1, comma 3, della legge 10 dicembre 2014, n. 183.

²⁰ Come previsto, ad esempio, dal Programma Nazionale Garanzia Giovani, in base al quale le scuole, i centri di formazione professionale e le università possono gestire i servizi per il cosiddetto "flusso", vale a dire dei giovani che hanno conseguito il titolo di studio da meno di 4 mesi.

²¹ Il citato d.lgs.150/2015 assegna ai Centri per l'Impiego un ruolo centrale nella definizione del profilo di occupabilità degli utenti, nella stipula di un patto di servizio personalizzato, nel rilascio dell'assegno di ricollocazione e nella gestione della cosiddetta condizionalità (vale a dire dell'adozione dei provvedimenti sanzionatori nei confronti di quei disoccupati che non partecipano alle misure di politica attiva del lavoro concordate con il centro per l'Impiego).

²² Basti pensare al dibattito sull'opportunità o meno di intervenire da subito con misure di supporto al reinserimento lavorativo (l'art.23 del d.lgs.150/2015 prevede ad esempio che l'assegno di ricollocazione possa essere rilasciato solo se la durata della disoccupazione eccede i 4 mesi) e sul peso relativo dei servizi riconosciuti a processo e a risultato (la norma fa riferimento al riconoscimento dell'assegno di ricollocazione prevalentemente a risultato occupazionale ottenuto).

pubblico in relazione al bisogno e si premiano gli operatori maggiormente in grado di reinserire nel mercato del lavoro i disoccupati), ma c'è anche un altro aspetto. La riflessione sulle politiche attive tende a riportarne in primo piano il contenuto e la valenza specifica: non la "semplice" ricerca di un altro posto di lavoro, ma la costruzione di una risposta articolata ad un insieme di bisogni (di lavoro, certamente, ma anche di accompagnamento alla transizione e di "riconversione" del percorso professionale), attraverso l'erogazione di una pluralità di servizi. Da questo punto di vista, tanto le politiche attive quanto (e in misura ancora maggiore) l'*education* pongono alle Agenzie per il Lavoro la questione del rapporto tra il *core business*, la somministrazione, e la produzione degli altri servizi (formativi, di orientamento, di ricerca e selezione del personale per l'attivazione di rapporti di lavoro diretti da parte delle aziende).

1.5. I cambiamenti in atto e l'approccio delle Agenzie per il Lavoro

Guardiamo adesso a come si stanno muovendo nello scenario sopra delineato le Agenzie per il Lavoro, per individuare gli orientamenti prevalenti e considerarne i punti di forza e di debolezza rispetto al sistema degli attori in campo. Non essendo compito di questa ricerca analizzare approfonditamente le strategie adottate dalla singola Agenzia per posizionarsi in modo competitivo nell'ambito dell'*education*, ci si è limitati ad individuare le principali traiettorie lungo cui si sta muovendo il sistema delle Agenzie per il Lavoro, come stimolo alla riflessione. Alcune inevitabili forzature delle realtà prese in esame si giustificano proprio in funzione dell'obiettivo di questo approfondimento: mettere in evidenza gli elementi distintivi dei vari approcci.

Sono necessarie due premesse. Innanzitutto, il rapporto delle Agenzie per il Lavoro con l'*education*, non nasce con gli interventi legislativi del 2015 ma data da prima. Le Agenzie per il Lavoro realizzano da tempo interventi di orientamento presso le scuole e progetti, significativi per numero di scuole e di studenti coinvolti, finalizzati a favorire la transizione scuola-lavoro, spesso attraverso la realizzazione di stage; obiettivo di questi interventi è promuovere l'immagine aziendale e contribuire alla formazione dei giovani, per quanto riguarda in particolare la conoscenza del mercato del lavoro. Queste iniziative erano finanziate in buona parte attraverso Forma.Temp, finché questo è stato possibile, oppure venivano realizzate nell'ambito della funzione sociale e culturale che le Agenzie svolgono.

Si tratta quindi individuare eventuali segnali di cambiamento nella gestione dei rapporti con il sistema educativo, determinati o comunque fortemente stimolati dall'evoluzione normativa.

In secondo luogo, occorre sottolineare che i "nuovi" approcci delle Agenzie al tema dell'*education* che stiamo cercando di far emergere nei loro tratti salienti sono soprattutto approcci all'alternanza scuola-lavoro: è a quest'ultima che, in questa primissima fase di attuazione della normativa del 2015, le Agenzie sembrano avere guardato con maggiore attenzione, mentre le novità introdotte in materia di apprendistato duale non sembrano avere suscitato eguale interesse.

Questo è di per sé un elemento degno di nota, se si considerano le forti analogie tra i due istituti: tanto l'uno quanto l'altro presuppongono un interesse dell'azienda ad investire sulla qualificazione professionale di una risorsa (in teoria più forte nel caso dell'apprendistato, essendo un contratto a tempo indeterminato, che dell'alternanza), e in tutti e due i casi assume rilevanza centrale il *matching* tra il giovane e l'azienda. Verrebbe da chiedersi se questo interesse prevalente per

l'alternanza sia il frutto di un *misunderstanding* sulla presenza di risorse da intercettare²³, o se invece dipenda da una lettura dei due istituti molto centrata sul (o viziata dal) collegamento con la somministrazione, per cui nell'alternanza si è immediatamente letta una opportunità di entrare in contatto con risorse qualificate, da pre-selezionare in vista del successivo inserimento in azienda tramite la somministrazione; mentre sull'apprendistato ha probabilmente pesato il fatto di non essere considerato fino ad ora uno strumento contrattuale sostenibile, tanto da non essere neppure stato disciplinato nel contratto nazionale della somministrazione. In altre parole: se per le Agenzie l'apprendistato è soltanto quello professionalizzante in somministrazione, perché è l'unico consentito dal CCNL, l'esigenza prevalente è quella di reclutare diplomati maggiorenti, e l'alternanza consente appunto di rispondere a questa esigenza. L'apprendistato duale come strumento (*ulteriore* rispetto all'apprendistato in somministrazione) per fornire alle aziende risorse umane su cui investire non è stato fin qui preso in esame.

Per identificare i diversi approcci sono stati presi in considerazione due elementi: da un lato, il rapporto tra gli interventi in materia di *education* e la somministrazione, sia in termini di collegamento funzionale (*l'attività con le scuole è strumentale alla individuazione di forza lavoro qualificata da inserire in somministrazione, o persegue altri obiettivi?*) che di scelte organizzative (*l'attività con le scuole è gestita dai responsabili commerciali e di selezione che operano presso le filiali, o da figure professionali diverse?*); dall'altro, la continuità tra le azioni intraprese prima e dopo l'entrata in vigore delle norme del 2015.

Un primo approccio è contraddistinto dall'investimento nell'*education* in quanto tale, senza un collegamento funzionale con la somministrazione: dalle attività realizzate nelle scuole non ci si attende un ritorno economico, né diretto né indiretto (attraverso la successiva attivazione di contratti di apprendistato), bensì un ritorno in termini di posizionamento dell'Agenzia rispetto al sistema-scuola (l'obiettivo è la visibilità, la reputation dell'Agenzia e più in generale della percezione della somministrazione, misurata in termini di scuole e studenti coinvolti); gli interventi rivolti agli studenti sono gestiti da personale non incardinato all'interno delle filiali ma appartenente ad una unità operativa specifica, con un profilo professionale di orientatore e non di *recruiter*. In genere non vengono sviluppati servizi o strumenti *ad hoc*, ma si riconducono entro un quadro unitario progetti, esperienze e metodologie già sviluppati in passato e ulteriormente valorizzati nell'ambito della l.107/2016. Questo primo approccio è dunque caratterizzato dall'aver come beneficiari dei servizi le scuole e gli studenti; le aziende sono coinvolte dall'Agenzia soprattutto in funzione dei percorsi di alternanza, affinché ospitino gli studenti.

Rientra in questa politica di posizionamento forte rispetto al sistema scolastico (il sistema di istruzione e formazione professionale non sembra invece essere preso in considerazione) anche l'investimento - peraltro ricorrente in tutti gli approcci - nell'istruzione tecnica superiore, attraverso

²³ Per l'anno scolastico 2015/2016 le scuole avevano la possibilità di ricevere varie tipologie di finanziamento per le attività di alternanza, derivanti da risorse provenienti dal *Fondo per il funzionamento delle istituzioni scolastiche* ex l.440/97 (D.M. 435/2015 art. 17: l'importo complessivo è pari a €18,9 milioni, la quota pro-capite spettante ad ogni studente partecipante alle attività di alternanza è stimata tra €20 e €25); dai fondi di cui alla l.107/2015, art. 1 c.39, della legge (€67 milioni per la parte riferibile all'anno scolastico, corrispondente ad una quota pro-capite variabile tra €50 e 60 negli istituti tecnici e professionali e alla metà circa nei licei); risorse del Fondo Sociale Europeo, il cui importo può essere assegnato su base progettuale alle istituzioni scolastiche di tutte le regioni.

il coinvolgimento attivo negli ITS e nei Poli Tecnico Professionali. L'azione in questo ambito muove generalmente dall'aver rilevato un *mismatch* tra la domanda aziendale e il livello di competenze posseduto dagli studenti, e dalla decisione di intervenire direttamente nel processo di formazione delle competenze ritenute strategiche dalle imprese.

Questo approccio presenta due potenziali punti critici: la sostenibilità degli interventi nel lungo periodo, da un lato; e dall'altro la pertinenza della scelta di investire fortemente sull'*education* rispetto alla più complessiva strategia aziendale. Se l'attività di consolidamento dell'immagine e del posizionamento all'interno del sistema di istruzione non è funzionale (anche) a rispondere ad una specifica domanda di risorse umane delle aziende-clienti, quale è l'obiettivo dell'Agenzia per il Lavoro? La diversificazione dei servizi?

Un secondo approccio è caratterizzato da un significativo investimento nel sistema dell'*education* attraverso lo sviluppo di servizi e strumenti *ad hoc*, con l'aspettativa di un ritorno economico indiretto, legato alla successiva attivazione di contratti di somministrazione. Come nel primo caso anche qui le Agenzie muovono dalla valorizzazione di progetti ed esperienze attivati in precedenza, che però vengono ricollocati all'interno di un'offerta di servizi diversamente articolata, della quale fanno parte anche strumenti e supporti tecnologici realizzati *ex novo* per rispondere a specifici bisogni delle scuole (per quanto riguarda ad esempio la progettazione dei percorsi in alternanza; la predisposizione e gestione della documentazione amministrativa; alla realizzazione della formazione in materia di salute e sicurezza...).

Anche in questo caso l'Agenzia per il Lavoro persegue un obiettivo di visibilità all'interno del sistema dell'*education*, nell'adempimento di una funzione sociale che consiste nel collegare il sistema scolastico e il mondo del lavoro; tuttavia, in questo caso si vuole coniugare l'espletamento di una funzione sociale con la creazione delle migliori condizioni per entrare in contatto con i neodiplomati, che possono poi essere proposti alle aziende clienti con contratti di apprendistato professionalizzante in somministrazione. All'azione sul fronte scuola si accompagna quindi programmaticamente lo stimolo alle potenziali aziende clienti, e il collegamento tra le due filiere è garantito dal fatto che a presidiare sul territorio i rapporti con le scuole sono le filiali: le funzioni di orientamento e di reclutamento sono in capo alle medesime persone, e questo dovrebbe garantire la convergenza tra le diverse azioni.

A differenza del primo approccio, questo secondo riguarda ad un collegamento strutturale tra i servizi di orientamento rivolti agli studenti e i servizi di incontro domanda-offerta rivolti alle aziende, puntando a costruire per i giovani un percorso della durata di sei anni articolato in una fase di alternanza scuola-lavoro e in una fase di apprendistato professionalizzante in somministrazione.

E proprio l'impostazione dell'alternanza come percorso strumentale all'attivazione di contratti di somministrazione sembra essere il principale elemento critico di questo approccio: da un lato, perché la somministrazione potrebbe non essere abbastanza attrattiva per i diplomati migliori (che proseguono gli studi ovvero sono ricercati direttamente dalle aziende), dall'altro perché potrebbe essere difficile coinvolgere in percorsi di preselezione e formazione comunque onerosi, per quanto mediati dalle Agenzie, le aziende interessate ai lavoratori somministrati. È infatti verosimile che un'azienda non sia particolarmente disposta a investire tempo e risorse per la qualificazione di personale che gli verrà fornito in somministrazione, cioè soltanto quando ne ha

necessità (nel caso della somministrazione a tempo determinato²⁴) oppure in risposta ad una scelta organizzativa improntata alla flessibilità del lavoro e alla riduzione dei costi di *people caring* (nel caso dello *staff leasing*).

C'è poi un ulteriore elemento da valutare, ossia il rapporto costi-benefici di questo approccio: una strategia di ampliamento dell'offerta di servizi alle scuole con l'obiettivo di reclutare potenziali candidati alla somministrazione si giustifica a fronte di una significativa espansione del mercato della somministrazione; in caso contrario, c'è il rischio di trovarsi poi a fare i conti con una domanda di servizi da parte delle scuole che cresce perché è stata stimolata, ma a cui non corrisponde un analogo aumento del ritorno economico.

Un terzo approccio è improntato ad una ancora più forte centratura sulla somministrazione, che di fatto guida - moderandolo - l'investimento nell'*education*. In questo caso c'è una marcata continuità rispetto alla linea tenuta prima dell'entrata in vigore della l.107/2015, che vedeva nell'orientamento scolastico una modalità di esercizio della responsabilità sociale di impresa e di promozione dell'immagine aziendale, da un lato, e di individuazione di potenziali candidati alla somministrazione, dall'altro. Il venire meno della possibilità di utilizzare le risorse dei fondi interprofessionali per coprire i costi di realizzazione di queste attività orientative non è compensato, secondo questo approccio, dalle opportunità legate ad un più forte posizionamento rispetto al sistema educativo; di conseguenza, si punta a qualificare il rapporto di collaborazione con un piccolo gruppo di scuole²⁵, che formano i profili professionali di maggiore interesse per l'Agenzia, sempre in relazione alla somministrazione, e sono collocate in aree strategiche del Paese.

Questo approccio rimane quindi fortemente centrato sui bisogni delle aziende-clienti, che rispetto all'alternanza segnalano peraltro l'esigenza di un modello di riferimento e di un progetto articolato sul triennio: è sulla base delle caratteristiche del mercato del lavoro locale che si individuano le scuole con cui collaborare (guardando con particolare interesse, anche in questo caso, alla filiera dell'istruzione tecnica), e per i servizi orientativi che non trovano copertura tramite la somministrazione si prevede il pagamento di un corrispettivo da parte delle scuole. Dal punto di vista organizzativo, i servizi rivolti al sistema dell'*education* sono progettati e coordinati a livello centrale, ma la realizzazione è affidata alle filiali, che garantiscono il presidio sul territorio.

Questo è un approccio particolarmente mirato e prudente, difficile dire in questo momento se per ragioni tattiche, in attesa che dalla fase di prima attuazione delle norme del 2015 emergano indicazioni più precise, o per scelta strategica.

²⁴ In questo caso, un ulteriore motivo di resistenza ad investire nella qualificazione del personale in somministrazione potrebbe derivare dal fatto che all'azienda viene chiesto di contribuire alla qualificazione di risorse a beneficio anche delle altre aziende utilizzatrici, magari potenziali concorrenti.

²⁵ Sempre con questo obiettivo, alcune Agenzie hanno assunto anche formalmente il ruolo di partner delle scuole per la realizzazione congiunta di progetti finanziati dal MIUR, come è accaduto nel caso dell'attivazione dei laboratori territoriali per l'occupabilità previsti dall'art.1 c.60 della l.107. Si tratta di una nuova generazione di laboratori aperti anche in orario extra scolastico, pensati per essere palestre di innovazione e spazi dove mettere in campo attività di orientamento al lavoro e di alternanza, ma anche progetti contro la dispersione scolastica e per il recupero dei giovani non inseriti in percorsi di studio né nel mondo del lavoro.

Se dagli approcci effettivamente adottati in questi mesi passiamo a considerare le prospettive di sviluppo cui le Agenzie guardano con interesse, notiamo che sembra trovare una spazio anche l'apprendistato duale.

Da un lato, preso ormai atto che l'alternanza in quanto tale non sembra offrire alle Agenzie per il Lavoro adeguati margini di sviluppo commerciale, si rafforza l'idea di un approccio di filiera, che vede nell'alternanza la prima fase, orientativa e di preselezione, di un percorso che ha nell'apprendistato di primo livello la sua naturale prosecuzione e la garanzia della remuneratività dell'intervento. In questa prospettiva, però, l'apprendistato che si prende in considerazione è pur sempre quello in somministrazione, e dunque la praticabilità di questa strada presuppone che venga anzitutto affrontata e risolta la questione della sua fattibilità sul piano contrattuale, e che si definiscano poi strumenti e metodi di lavoro adeguati a supportarne l'operatività²⁶. Nello scenario che vede le Agenzie per il Lavoro accompagnare tramite la somministrazione i giovani al conseguimento di una qualifica o di un diploma professionale, di un diploma di istruzione secondaria superiore o di un certificato di specializzazione tecnica superiore, quello del target rimane l'altro nodo critico. Se per un verso si guarda agli studenti dell'istruzione tecnica come ai candidati ideali di questi percorsi, paventando però la complessità organizzativa e gestionale di un percorso nell'ambito del sistema dell'istruzione, per un altro c'è il timore che gli studenti del sistema di istruzione e formazione professionale regionale, probabilmente più pronto a muoversi in questa direzione, non garantiscano il livello di competenze atteso dalle aziende²⁷.

Al netto degli aspetti tecnico-giuridici, di cui si è detto, questo è un approccio la cui innovatività richiede probabilmente una fase di sperimentazione che consenta anche di metterne in luce il rapporto costi-benefici per tutti gli attori in gioco, Agenzie per il Lavoro e aziende in primo luogo. Dall'altro lato, all'apprendistato si inizia a guardare, sulla scorta degli orientamenti europei di cui si dà ampiamente conto nella seconda parte di questo rapporto, per l'interesse che può suscitare presso le aziende e per i vantaggi economici che comporta, e quindi come contratto da valorizzare *tout court*. Quanto si possa fare leva sullo sviluppo dell'apprendistato indipendentemente dal collegamento funzionale con la somministrazione è il tema che affronteremo nel paragrafo successivo. Qui ci limitiamo a osservare, facendo sintesi di quanto detto nelle pagine precedenti, che in questo momento le Agenzie per il Lavoro sembrano ancora alla ricerca di un posizionamento all'interno dello scenario definito dalla l.107 e dal d.lgs. 81, e che quanto finora realizzato appare essenzialmente improntato all'esigenza di ricollocare e ri-orientare all'interno di un contesto differente le strategie e i modelli di azione consolidati.

²⁶ Per alcuni spunti di riflessione su questo tema si rinvia alla PARTE QUINTA .

²⁷ Tanto più che la somministrazione sperimenta da oltre un decennio un processo di terziarizzazione che ha fatto sì che negli ultimi anni la diffusione della somministrazione nei servizi raggiungesse valori prossimi a quelli dell'industria in termini di numero di occupati; in particolare, si osserva anche nei settori del terziario più avanzato, dove è più elevata la densità di professionalità qualificate (servizi finanziari, dei servizi alle imprese, dell'ICT, del marketing, e dei servizi professionali) una presenza rilevante di questa tipologia di lavoratori con una quota pari al 18% del totale dell'occupazione nazionale in somministrazione. Per ulteriori approfondimenti si rinvia a Assolavoro DataLab (2016), *La somministrazione in Italia. Un'analisi su base settoriale e territoriale attraverso i dati INAIL*.

1.6. Lo sviluppo del rapporto tra scuola e impresa e il ruolo delle Agenzie per il Lavoro

In sintesi, dallo scenario ricostruito nelle pagine precedenti emerge che:

- gli interventi legislativi del 2015 tendono a rafforzare il rapporto *diretto* tra sistema dell'istruzione e della formazione professionale, da un lato, e sistema delle imprese, dall'altro, rendendo obbligatoria la metodologia didattica dell'alternanza scuola-lavoro e incentivando il ricorso al contratto di apprendistato di primo e terzo livello;
- il primo periodo di attuazione di queste norme ha visto in genere le scuole e i centri di formazione professionale in difficoltà nell'attivare rapporti di collaborazione strutturata (che si sviluppa in un arco temporale lungo e incide sui contenuti della progettazione didattica) con le imprese; inoltre, il *placement* degli studenti è passato dall'essere un servizio ulteriore e indipendente dai contenuti dell'offerta formativa all'essere una condizione per l'erogazione stessa del servizio formativo;
- alle Agenzie per il Lavoro non viene riconosciuto alcun ruolo specifico (a differenza di altri soggetti, come ad esempio le Camere di Commercio); sono le Agenzie stesse, singolarmente o attraverso Assolavoro, a doversi guadagnare uno spazio all'interno del sistema. Successivamente all'entrata in vigore della l.107/2015 e del d.lgs.81/2015 le Agenzie hanno attivato, sulla scorta delle azioni e dei progetti che già realizzavano per il sistema educativo, iniziative utili a consolidare la propria immagine e il proprio posizionamento nei confronti soprattutto delle scuole. Semplificando un po', con l'obiettivo di mettere bene in evidenza le caratteristiche dell'azione delle Agenzie, possiamo dire che si è intervenuti pressoché esclusivamente nell'ambito dell'alternanza, attraverso iniziative di informazione e orientamento al lavoro (seminari sulle caratteristiche del mercato locale, le tecniche di ricerca attiva, i diritti e doveri dei lavoratori...), in funzione del reclutamento di potenziali candidati per l'attivazione dei contratti di somministrazione. Almeno finora, le due tipologie di apprendistato più innovative, quelle di primo e di terzo livello, non sembrano avere suscitato particolare interesse: va sottolineato il fatto che la motivazione ricorrente è indicata nella non convenienza economica di tale strumento, tanto da non disciplinarlo nel CCNL vigente e quindi, ad oggi, nell'impossibilità di attivare questi contratti in somministrazione.

Questo approccio all'education può dare luogo ad alcune criticità per le Agenzie. Da un lato, stimolare la domanda delle scuole in un momento in cui la preoccupazione per il monte ore di servizi da garantire prevale sull'attenzione ai contenuti dei percorsi proposti rischia di mettere le Agenzie di fronte a una domanda diffusa e non qualificata, cui potrebbe essere difficile (e non conveniente) fare fronte.

Dall'altro lato, potrebbero esserci problemi nel coinvolgimento delle aziende. L'azione nei confronti delle scuole tende all'individuazione di potenziali candidati alla somministrazione, ed è con questo obiettivo che le Agenzie per il Lavoro coinvolgono nei percorsi in alternanza le aziende clienti: tuttavia, l'interesse per un lavoratore somministrato poggia su elementi molto diversi da quelli che fondano la decisione di investire, tramite l'alternanza, nello sviluppo professionale di un giovane per un periodo medio - lungo. In altre parole, non è affatto scontato che un percorso di pre-selezione e formazione *on the job* quale è l'alternanza possa essere innestato nella somministrazione, come se fosse semplicemente una fase - anticipata nel tempo

e di più lunga durata - del processo di individuazione del candidato. Non a caso, sono le stesse Agenzie ad osservare che le aziende che si rendono disponibili a fare questo percorso chiedono uno specifico *modello di lavoro* e un *progetto* di più ampio respiro.

Vediamo dunque, alla luce di questi elementi, in che direzione potrebbe svilupparsi l'azione delle Agenzie per il Lavoro nel sistema dell'*education*²⁸.

Il nodo centrale, ben lungi dall'essere risolto, da cui dipende l'effettivo funzionamento tanto dell'alternanza quanto dell'apprendistato (che da questo punto di vista non presentano differenze) è quello del *matching* tra azienda e studente. Non c'è dubbio che questo risponda ad esigenze e presenti caratteristiche differenti a seconda che si tratti di attivare un percorso formativo di durata relativamente breve, quale è l'alternanza, oppure di stipulare un contratto di lavoro a tempo indeterminato, quale è l'apprendistato: il *matching* è però l'elemento comune ed essenziale.

Lo sviluppo di un ruolo specifico e rilevante per le ApL si lega proprio all'importanza del *matching*

- per le scuole e i centri di formazione professionale (e, in prospettiva, per le università), che sono incentivate ad investire nel miglioramento e nella qualificazione dei servizi di *placement*²⁹ e, anziché produrlo, potrebbero trovare più conveniente acquistare questo servizio dalle Agenzie;
- per le aziende interessate ad investire nello sviluppo professionale di un giovane, senza avere al proprio interno le competenze necessarie a gestire il processo di ricerca, selezione, qualificazione e inserimento (molte piccole e medie aziende, ad esempio).

Le Agenzie potrebbero quindi proporsi come fornitore qualificato di servizi di incontro domanda-offerta di lavoro, avendo come cliente il sistema educativo ovvero quello delle imprese: in ogni caso, questo implica l'assunzione nei confronti delle aziende di un ruolo di consulenza e di supporto nei progetti di sviluppo delle risorse umane. Peraltro, si tratta di attività che già oggi le Agenzie svolgono, seppure in modo residuale rispetto alla somministrazione e in genere utilizzando società specializzate e professionalità differenti da quelle impiegate nella gestione di quest'ultima; si tratta quindi di valorizzare strutture e figure professionali già esistenti e che per le caratteristiche dei servizi erogati (analisi organizzativa o dei fabbisogni di competenza; ricerca e selezione; progettazione e gestione di piani formativi) e il ruolo che già svolgono nei confronti dell'azienda potrebbero più facilmente promuovere la realizzazione di percorsi di alternanza e apprendistato, convogliando su di essi una domanda di personale qualificato che già intercettano³⁰.

²⁸ Ferme restando, quindi, le azioni che le ApL stanno già realizzando in autonomia. L'ampliamento della gamma e del target dei servizi orientativi e di pre-selezione in funzione della somministrazione è un ambito su cui le Agenzie hanno già un'esperienza consolidata e possiedono strumenti e professionalità; la questione che si pone, casomai, è che questo sembra essere ad oggi il solo ambito presidiato.

²⁹ Per approfondimenti si veda, nella PARTE SECONDA del rapporto, il par. 2.2.5. *Il sistema di regole e sperimentazioni* per quanto riguarda in particolare il programma *Fixo*.

³⁰ Potrebbe rientrare in questo scenario anche l'apprendistato di primo e terzo livello in somministrazione, qualora fosse previsto dal CCNL: da questo punto di vista, la scelta per l'ApL di svolgere anche il ruolo di datore di lavoro di queste risorse dipende dalla valutazione delle opportunità di business che si potrebbero presentare e dall'analisi del rapporto costi-benefici. Per alcuni spunti di riflessione a questo proposito si rinvia al terzo paragrafo della PARTE QUARTA.

Tale scelta di sviluppo presuppone che tali servizi non siano concorrenziali alla somministrazione, ma rappresentino un potenziale ampliamento del mercato delle Agenzie.

Per cogliere appieno i vantaggi derivanti dalla valorizzazione dell'alternanza e dell'apprendistato prodotta dalle norme del 2015, dunque, alle Agenzie per il Lavoro non è richiesto tanto di sviluppare servizi *ad hoc*, quanto piuttosto di rafforzare la sinergia tra i diversi processi produttivi e le diverse funzioni aziendali, facendo leva su quelli più prossimi al mercato cui si punta. Da questo punto di vista, occorre riconsiderare anche i servizi di politica attiva del lavoro, che presentano alcuni punti di contatto con l'*education* in quanto in entrambi i casi non si tratta solo di avviare al lavoro *tout court*³¹ ma occorre preparare con un percorso più o meno lungo e articolato l'inserimento, qualificando le persone.

Quello che si propone è dunque un modello di gestione dei servizi incentrato non sulla strumentalità di tutte le azioni rispetto alla somministrazione, ma sulla valorizzazione del raccordo tra ricerca e selezione del personale, formazione, orientamento e politiche attive del lavoro, finalizzato ad ampliare i servizi, le persone e aziende coinvolte e quindi il mercato delle Agenzie. Le conseguenze operative dell'adozione di questo modello possono essere così sintetizzate:

- le Agenzie affrontano il tema dell'*education* con l'obiettivo di accreditarsi come fornitori delle risorse umane su cui le aziende intendono investire, e che occorre individuare precocemente e formare *on the job*;
- il servizio offerto si innesta sulla consulenza organizzativa e sull'analisi dei fabbisogni di competenza dell'azienda cliente, integrando quindi, dal punto di vista delle ApL, diverse competenze e processi produttivi. In questo modo è anche possibile ottimizzare il ricorso ai diversi canali di finanziamento eventualmente disponibili;
- se guardiamo ai rapporti tra Agenzia, azienda e scuola o centro di formazione professionale, osserviamo che il servizio è sempre rivolto all'azienda, la quale può pagarlo direttamente o meno; l'istituto scolastico o il centro di formazione professionale possono essere, a seconda delle circostanze, il cliente che paga il servizio di *matching*, un fornitore qualificato delle risorse umane da inserire ovvero un partner di progetto. È essenziale per l'Agenzia fare una valutazione dell'opportunità delle diverse scelte strategiche;
- se l'alternanza scuola-lavoro è utilizzata per l'individuazione e il reclutamento precoce di risorse qualificate, l'Agenzia deve entrare nel merito della progettazione formativa e delle modalità organizzative del percorso triennale, così da supportare l'azienda su questi aspetti. Oltre a questo, e all'abbinamento studente-azienda, l'Agenzia può dare un contributo specifico nell'*assessment* delle competenze sviluppate, in funzione del successivo inserimento. Adottando una prospettiva di continuità nella gestione delle

³¹ Perché si tratta di un giovane non ancora pronto per il lavoro; oppure di un adulto cui mancano alcuni requisiti in termini di competenze professionali o trasversali, o che non ha accesso ad un sistema di relazioni che lo supporti nel reinserimento lavorativo. Pur riconoscendo la necessità di un lavoro di intermediazione per rendere più efficiente l'incontro tra domanda e offerta di lavoro, in un sistema correttamente funzionante il servizio di *placement* puro e semplice di risorse in linea con il profilo professionale richiesto dovrebbe essere a carico dell'azienda che richiede forza lavoro.

risorse umane, si può innestare qui il collegamento con le politiche attive del lavoro, come strumento per gestire la transizione scuola-lavoro;

- allo stato attuale della contrattazione collettiva, l'ApL può svolgere un ruolo analogo rispetto all'apprendistato di primo livello, verosimilmente con maggiore facilità rispetto ai maggiorenni nella filiera dell'istruzione tecnica, e di terzo livello, sempre nella filiera dell'istruzione tecnica. In quest'ottica potrebbe trovare spazio una riflessione sulle opportunità offerte dagli Istituti Tecnici Superiori (ITS), sulla cui costituzione molte Agenzie che hanno investito;
- la spinta alla professionalizzazione dell'istruzione universitaria, con l'introduzione della laurea triennale professionalizzate cui si è fatto cenno nelle pagine precedenti, potrebbe aprire un ulteriore spazio di sviluppo per le Agenzie, sempre nella direzione che qui stiamo descrivendo.

PARTE SECONDA

Verso un sistema duale: perché non si può fare a meno di una forte valorizzazione dei temi educativi nel lavoro

2.1. Scenari in movimento

Nelle *Recommendations for implementing the strategic initiative INDUSTRIE 4.0*, redatte nell'aprile 2013 dal Forschungsunion da Acatech con il supporto del Ministero dell'Istruzione e della ricerca tedesco viene descritto, quale modello verso cui la nostra società sta volgendo, un sistema produttivo fortemente tecnologizzato che, nel suo impatto sul mondo del lavoro, provocherà grossi cambiamenti e apporterà radicali modifiche su una moltitudine di fattori³². Questi spazieranno dal ruolo che assumerà il lavoratore all'organizzazione del lavoro, alla tipologia di competenze richieste, alla responsabilizzazione dei lavoratori. Cambierà anche il tipo di flessibilità necessaria per lavorare, che sarà legata alle mansioni (come la condivisione, la rotazione); ai tempi e luoghi di lavoro (lavoro a distanza, turni variabili dettati dalle commesse); alla flessibilità contrattuale (collaborazione di lavoro per progetti, fasi, missioni).

Questo processo, già in atto, ha velocemente provocato uno slittamento da un paradigma di tipo fordista/taylorista, caratterizzato dalla richiesta di mansioni standard, basse competenze, poca assunzione di responsabilità e forte separazione tra *management* e lavoratori, ad uno partecipativo caratterizzato da una forte flessibilità organizzativa, dalla necessità di avere lavoratori con elevate competenze e responsabilità e da una maggiore commistione di ruoli tra management/lavoratori³³.

Lo scenario previsto è dunque un mercato del lavoro in cui ci saranno ampie possibilità lavorative per esperti altamente qualificati con elevata flessibilità e nuove competenze, ma che sarà caratterizzato anche da una svalutazione dei lavoratori di medio livello.

Negli Stati Uniti, già nei primi anni del 2000, alcuni studi avevano, inoltre, previsto che durante i primi venti anni del nuovo millennio sarebbe diminuita la richiesta di laureati e sarebbe aumentata invece quella di lavori più legati al mondo tecnico-professionale.

Il sociologo Richard Sennet nel suo testo *L'uomo artigiano*, prevedeva che un giovane entrato nella forza lavoro nel 2000 avrebbe cambiato posto di lavoro da dodici a quindici volte durante la sua vita³⁴.

Il pedagogista Giuseppe Bertagna, poi, nel suo testo *Lavoro e formazione dei giovani* ricorda che per ogni persona cambiare lavoro significa cambiare non solo sede, colleghi, mansioni ma anche, e soprattutto, conoscenze, abilità e competenze che vengono richieste per poter svolgere

³² Per ulteriori approfondimenti si rinvia a Seghezzi F., *Il lavoro che cambia con l'Industry 4.0*, presentazione al Forum Lombardia 4.0, Milano 20 aprile 2016.

³³ Davis S., Meyer C., *Blur: The Speed of Change in the Connected Economy*, Warner books, New York 1999.

³⁴ Sennet R., *L'uomo artigiano*, tr. it. di A. Bottini, Feltrinelli, Milano 2008.

professionalmente il proprio compito³⁵.

2.2. Da un modello separatista a una pedagogia ricompositiva

L'osservazione di tali forme di mutamento, definibili paradigmatiche e che arrivano a coinvolgere l'intera sfera sociale, economica, tecnologica, produttiva e organizzativa umana ha portato la riflessione pedagogica ad occuparsi del lavoro e della formazione professionale³⁶.

Il lavoro, infatti, in un tale scenario, è intrinsecamente connesso alla conoscenza e al suo sviluppo, così come al potenziale umano che ne permette la sua realizzazione. Il lavoro ed ogni sua forma, da quella più teorica a quella professionale, in altri termini, è intrinsecamente educativo. Esso, infatti, è prodotto della persona e della sua capacità di integrare esigenze personali a quelle aziendali, socio-economiche ed educative. Secondo questa visione, il lavoro dunque non può che avere una fortissima valenza pedagogica, e con essa acquista centralità la persona che attraverso esso opera.

Una tale concezione si è sviluppata recentemente, anche se la storia della pedagogia dimostra come molti pensatori avevano già mostrato sensibilità al tema.

Durante il periodo di sviluppo dell'industrializzazione, con la nascita della catena di montaggio, dell'industria fordista, dell'approccio taylorista al lavoro, ad esempio, prevaleva una visione che si potrebbe quasi definire opposta, una visione in cui non era importante quale persona svolgesse le piccole e segmentate azioni richieste dalle lunghissime catene dei processi produttivi. Tant'è vero che l'alienazione è stato uno dei temi più studiati e una delle critiche più forti rivolte ad un tale approccio al lavoro. Parallelamente, tale strutturazione ha generato una differenziazione tra lavoratori stessi: tecnici esperti per programmare, operai "non molto aperti di mente" per eseguire, perché fondata sulla convinzione che chi passa la propria vita a compiere poche e semplici operazioni, non ha possibilità di esercitare la sua intelligenza e di formare la sua creatività. La stessa logica è sottesa nello stesso approccio burocratico, che troppo spesso ancora oggi caratterizza le nostre amministrazioni. In tale ottica il lavoro è concepito come separato, avulso dal resto della vita, secondo quest'ottica quindi, una pedagogia del lavoro non avrebbe alcun senso.

Un modello differente, e degno di interesse, invece, si è sviluppato nella maggior parte delle aziende manifatturiere del nostro paese. La tradizione dell'"economia familiare" che scandiva la vita contadina e artigiana era caratterizzata da una continuità tra l'abitazione in cui si viveva e il luogo in cui si lavorava, anzi, abitazione e campo prima, abitazione e officina poi, quasi sempre

³⁵ Bertagna G., *Lavoro e formazione dei giovani*, La Scuola, Brescia 2014. Per ulteriori approfondimenti si rinvia a: Bertagna G., *Ad alternanza continua*, Nuova Secondaria Ricerca, X, La Scuola Brescia 2016; Bertagna, G., *Fare Laboratorio. Scenari culturali ed esperienze di ricerca nelle scuole del secondo ciclo*, La Scuola, Brescia 2012; Bertagna G., *Lavoro, apprendistato e formazione dei giovani tra nodi critici e (im)possibili soluzioni*, in *Formazione&Lavoro*, 1, 2012; Bertagna G., *Da «uomini» a «persone». Itinerari di epistemologia pedagogica*, La Scuola, Brescia 2010; Bertagna G., *Pensiero manuale. La scommessa di un sistema educativo di istruzione e di formazione di pari dignità*, Rubettino, Soveria Mannelli 2006.

³⁶ AA.VV., *Pedagogia del lavoro*, in prospettiva EP Pedagogia del lavoro, III, Siena Settembre - Dicembre 2013.

coincidevano, così come coincidevano le relazioni lavorative con quelle familiari e sociali. Vita e lavoro, quindi erano un tutt'uno.

Questo modello, denominato “distrettista”, ha sviluppato peculiari dinamiche, caratterizzate dalla ricomposizione tra vita, formazione e lavoro. Una di queste era la necessità di una continua interlocuzione e dialogo tra operai, tecnici e scienziati, per poter compiere un lavoro di qualità. Solo all'interno di questo dialogo, infatti, poteva emergere un prodotto continuamente migliorato e sempre più adeguato al cliente, in altri termini, innovativo. Era proprio attraverso la continua introduzione delle invenzioni nei processi produttivi, quindi, che si poteva “fare la differenza”.

2.3. Persona e lavoro nella società della conoscenza

Risulta chiaro come, all'interno di un tale scenario, la persona abbia cominciato ad acquisire un ruolo fondamentale nella fabbrica. Un dipendente non valido, pur costando molto meno, non solo non rendeva all'azienda, ma poteva danneggiarla. Qualsiasi lavoro, quindi, doveva essere spiegato e compreso dal lavoratore per essere svolto ed essere la base di possibili innovazioni. Risulta chiaro come in questa seconda accezione il lavoro non sia più un qualcosa di alienante verso cui sviluppare un desiderio di liberazione, ma, al contrario, diventa un atto di libertà, anzi, la più alta, cercata e libera espressione creativa di sé, esercitata attraverso atti di responsabilità, di ragione e di amore. All'interno di una tale concezione di lavoro, persona, educazione e formazione acquistano un ruolo essenziale, così come l'applicazione su di esso di riflessione e ricerca pedagogica.

Se durante il '900 il mercato del lavoro richiedeva forza lavoro adatta all'economia di tipo industriale che si stava sviluppando, nell'attuale assetto economico, caratterizzato da un paradigma post-industriale e da una forte crisi che fatica non poco a risolversi, le esigenze del mercato del lavoro sono oramai cambiate notevolmente. Per cercare di comprendere meglio quello che sta accadendo, risulta quanto mai utile riflettere sulle caratteristiche che la nostra società sta assumendo.

Molti sociologi e storici definiscono la nostra società come una “società della conoscenza”. La stessa Unione Europea, a partire dalla strategia di Lisbona e in continuazione con Europa 2020, conferma questa linea, indicando la conoscenza come perno attorno cui far ruotare tutta l'organizzazione economica e del lavoro dei paesi membri.

Prima di riflettere sulle caratteristiche che sta assumendo il lavoro all'interno di una simile società è utile ricordare brevemente che cosa si possa intendere per “conoscere” e quale modo di conoscere si confà maggiormente ad essa.

Se per “conoscere”, infatti, utilizziamo un approccio di tipo nozionistico, la persona in apprendimento svolge un ruolo di banale collettore e collezionatore di informazioni. Se invece utilizziamo un approccio che valorizza le capacità di interpretazione e di organizzazione di dati, il ruolo di chi apprende muta radicalmente. In questo secondo caso, infatti, si sottolineano gli aspetti creativi e costruttivi della persona. La persona, dunque, acquista una posizione di centralità in quanto la creazione di una “buona” e utile conoscenza dipende dalla sua complessità, dall'unicità delle esperienze che ha vissuto, da cui ha appreso e attraverso cui è

diventato ciò che è. In questo caso, quindi è l'unicità della persona e del suo percorso esperienziale che fa della sua capacità di analisi ed interpretazione della vita il suo tesoro più grande e il suo valore più grande.

Se durante la modernità il nozionismo ha goduto di un certo fascino e ha influenzato lo sviluppo e la strutturazione di istituzioni educative e organizzazioni, oggi non può più essere così.

Mentre, infatti, il paradigma che ha orientato lo sviluppo della modernità era l'illusione di poter raggiungere una conoscenza universale, la contemporaneità ha già dimostrato il fallimento di questo approccio. L'essere umano, infatti, conosce interpretando, organizzando e riorganizzando continuamente le informazioni che acquisisce attraverso uno sguardo che muta parallelamente alle esperienze che vive ogni momento e ogni giorno durante la globalità dei contesti cui appartiene e in cui si riconosce, siano essi lavorativi o relativi a qualsiasi altro ambito di vita.

L'organizzazione del lavoro moderno, che segue un approccio taylorista, fordista e burocratico è figlio del primo approccio, riduzionista, che abbiamo descritto. L'organizzazione del lavoro che sta emergendo dagli attuali sviluppi economici, all'interno cioè di una società della conoscenza, è invece legato alla seconda concezione descritta e quindi alla centralità della persona.

Il National Research Council statunitense nel documento *The changing nature of work: Implications for occupational analysis*³⁷ descrive molto bene le nuove dimensioni che caratterizzano il lavoro oggi. Il fenomeno della globalizzazione, protagonista indiscusso dei nostri tempi, distribuisce sia spazialmente che temporalmente il lavoro in maniera molto diversa da quella cui forse siamo ancora troppo abituati e aumenta notevolmente anche la diversità tra le risorse umane a disposizione all'interno del mercato del lavoro, per genere, provenienza culturale, educazione e status sociale.

La persona che si inserisce nel mercato del lavoro, quindi, deve avere competenze sociali e comunicative inedite disposte, ad esempio, anche all'ascolto, al confronto con le diversità culturali e allo scambio reciproco.

Il lavoro diventa contemporaneamente più fluido: i confini tra le diverse occupazioni sono più sottili e permeabili, trasformandoli più in nuove frontiere da raggiungere e da esplorare se non proprio da creare ex novo.

Un'altra caratteristica che si sta sempre più sviluppando, oltre alla velocità di passaggio da un lavoro all'altro già descritta, è la copresenza sincronica di diverse tipologie, seppur simili, di lavoro che ogni persona svolge parallelamente.

Una stessa tipologia di lavoro, poi, varia in continuazione. La caratteristica, tipica della modernità, di ripetitività del lavoro è in forte decremento. Le imprese, che devono adeguarsi al contesto sociale e culturale attuale, tendono sempre di più a darsi forme organizzative peculiari, strutturandosi in piccole e medie imprese flessibili e in grado di utilizzare all'occorrenza le diverse competenze specialistiche che meglio si attagliano agli scopi dei progetti. Le forme di

³⁷ National Research Council. Committee on techniques for the enhancement of human performance, *The changing nature of work: Implications for occupational analysis*, National Academy of Sciences, Washington D.C. 1999.

subcontracting e di *outsourcing* stanno quindi aumentando notevolmente.

Uno stesso lavoro, poi, può essere organizzato in modi molto diversi: saper leggere i diversi contesti in cui un lavoro si inserisce, possedere capacità di analisi culturali, sociali e storiche, diventa fondamentale per il lavoratore che deve sapersi orientare.

Il lavoro oggi, qualunque esso sia, diventa cognitivamente impegnativo, richiede capacità di analisi, diagnosi e pianificazione. Chiama in causa la capacità di assunzione di responsabilità ma nello stesso tempo di discrezionalità e autonomia decisionale, quella di orientamento in attività e ambienti sempre nuovi e incerti. Richiede flessibilità, sia orizzontale che verticale, lavorando contemporaneamente con ruoli diversi su progetti diversi. Capacità quali la gestione di relazioni, la negoziazione, la cooperazione e la gestione delle emozioni e dei conflitti diventano anch'esse fondamentali.

Tutte queste caratteristiche, poi, si uniscono alla necessità di saper gestire nuove infrastrutture, telematiche, informatiche ecc. in continuo aggiornamento. Caratteristica questa, che coinvolge non soltanto la sfera lavorativa, ma anche tutti gli ambiti della vita.

Nella società della conoscenza, quindi, si passa da un concetto di lavoratore ad uno di persona in grado di gestire una cultura sistemica per orientarsi nel mondo del lavoro (e non solo). Perché saper fare il proprio mestiere, imparandolo una volta per tutte, non basta più. Ogni persona ogni giorno deve apprendere dall'esperienza per essere in grado di gestire incertezza dei mercati, continua evoluzione e mutamento di obiettivi, produrre valore innovativo, risolvere problemi complessi attraverso il confronto con sguardi e punti di vista differenti. E' questa la tipologia di persona di cui ha bisogno la nostra società: una persona che sa crescere, personalmente e professionalmente, attraverso la riflessione sui propri vissuti, e con il termine "vissuto" si intendono la totalità delle esperienze agite.

2.4. Gli errori del pensiero dominante

Di fronte ad un tale assetto è necessario approcciarsi al lavoro con una sempre maggiore consapevolezza che questo debba essere vissuto come parte integrante dello sviluppo della persona. La dimensione professionale, infatti, fa parte e si connette inscindibilmente alle dimensioni personale, sociale e culturale che concorrono alla sua formazione, e in diretta conseguenza, la riflessione pedagogica deve svolgere un ruolo fondamentale nel cercare di comprendere, orientare e formare all'interno di essa.

In questa direzione la pedagogia contemporanea si sta già muovendo, mettendo in luce alcuni errori che il pensiero dominante, figlio dell'approccio separazionista moderno porta con sé e che concorrono non poco a causare la lunga crisi economico-produttiva che caratterizza il nostro paese.

Questi errori sono: il fissismo professionale; la negazione del valore formativo del lavoro; il separazionismo tra cultura e lavoro; la separazione tra lavoro intellettuale e manuale.

Il primo di questi, il fissismo professionale, è retaggio di una particolare concezione, di stampo burocratico-giuridico, per cui ogni lavoratore ha diritto ad un posto fisso e a compiere quindi un

unico lavoro nell'arco della propria vita. Se una tale concezione poteva riconoscersi all'interno di una economia di stampo moderno, caratterizzato da elevata capacità previsionale e un cambiamento a bassa velocità, oggi una tale visione non è più sostenibile. Si pensi al dibattito che si era generato qualche anno fa per la situazione di quei lavoratori cinquantenni che erano stati dichiarati esodati, e che quindi, concepiti come forza lavoro oramai non strategica, avendo perso il loro posto fisso, avrebbero semplicemente dovuto aspettare la pensione per qualche anno. In un contesto di Welfare State derivato dalle linee novecentesche una tale soluzione sarebbe stata percorribile. Tant'è vero che nell'ambito delle politiche del lavoro oggi si parla sempre di più di *workfare*, uno strumento di welfare basato sul sostegno, attraverso strumenti non solo di politica passiva ma anche e soprattutto, di politica attiva, che punta a sostenere e premiare le persone che mantengono un approccio attivo alla collocazione e ricollocazione professionale. Tale forma è l'unica concretamente sostenibile, viste le caratteristiche economiche attuali. Oggi, quindi, l'unico posto fisso che una persona può concepire, è quello legato alla necessità di mantenere un approccio attivo, flessibile e aperto al cambiamento e all'innovazione in tutti i molteplici contesti che il mercato del lavoro gli offrirà nel tempo. Per tale ragione ognuno dovrà formarsi per essere in grado di svolgere professionalmente, intelligentemente e con cultura la maggior parte di lavori possibili e non solo. Perché all'interno di uno stesso lavoro si possono sviluppare diversi approcci, diversi livelli paralleli di complessità e di responsabilità, siano essi legati allo sviluppo tecnologico, alla riorganizzazione aziendale, all'evoluzione normativa ecc. tecnica e ogni persona deve essere in grado di mantenersi adeguato al mutamento.

L'errore logico sotteso al fissismo professionale è l'idea che una persona non possa rimanere all'interno del mercato del lavoro, apprendere e riconvertirsi, in qualunque età, anche, ad esempio, a cinquant'anni. Un tale approccio nega il valore formativo che invece possiede il lavoro stesso. Questo perché il mondo delle idee, dello studio, della cultura, generalmente viene concepito come nettamente separato dalle cose, dal lavoro. Ma, come scrive Bertagna, "non ci sono «idee» senza «cose», né «cose» senza «idee»". La cultura è un bene tanto quanto lo è un oggetto prodotto in una bottega. Quest'ultimo, infatti, è "il prodotto di una ricerca tecnica e di condizioni materiali. Per questo motivo, il lavoro non può essere ridotto a mera esecuzione di procedure, ma rappresenta un giacimento culturale da cui ricavare nuove teorie per migliorare le pratiche, un'occasione di esercizio del giudizio filosofico-morale e, in generale, di maturazione educativa e spirituale per sé e per gli altri, poiché coinvolge la persona nell'integralità delle sue dimensioni".

Si assiste quindi ad un'inversione del vecchio paradigma per cui chi studia, conosce e ricerca non lavora, e chi lavora non studia, non conosce e non ricerca.

Una tale convinzione nasce anche all'interno di una concezione lineare e sequenziale tra istruzione, formazione e lavoro in cui i momenti di formazione sono nettamente separati dal lavoro. C'è un tempo per formarsi e un tempo per applicare ciò che si ha imparato, sostiene la "teoria dei due tempi" per cui un giovane dovrebbe prima studiare e poi cominciare a lavorare. Questa dinamica comporta da un lato la permanenza dei ragazzi in una condizione di adolescenza prolungata, dall'altro una impossibilità per i giovani di iniziare a sperimentare se stessi e le proprie attitudini attraverso una pluralità di lavori, seppur provvisori.

Se questa visione poteva reggere in una struttura di suddivisione del lavoro di tipo taylorista e

fordista a basso livello di evoluzione e cambiamento, oggi, proprio per tutta quella serie di caratteristiche raccontate nella prima parte di questo testo, non è più concepibile. Tant'è che sempre di più spesso si parla di necessità di una formazione continua e professionale. Le attività di formazione continua hanno l'obiettivo di migliorare il livello di qualificazione e di sviluppo professionale delle persone che lavorano, assicurando alle imprese e agli operatori economici sia pubblici che privati, capacità competitiva e adattabilità ai cambiamenti tecnologici e organizzativi. Essa si rivolge a soggetti adulti, occupati o disoccupati, al fine di adeguarne o svilupparne conoscenze e competenze professionali, in stretta connessione con l'innovazione tecnologica ed organizzativa del processo produttivo e in relazione ai mutamenti del mondo del lavoro. Per formazione professionale, invece, si intendono tutte quelle attività di formazione professionale che hanno l'obiettivo di formare i giovani e gli adulti che intendono entrare o reinserirsi nel mondo del lavoro ed elevare il loro livello culturale e professionale. Entrambe queste definizioni si basano su una concezione circolare e sincronica delle dimensioni dell'istruzione della formazione e del lavoro. Circolarità che permette un'integrazione tra sapere, fare e agire. Solo una tale strutturazione, infatti, consente di compiere tutti quei passaggi funzionali richiesti e finalizzati all'incremento della qualità degli apprendimenti, all'occupabilità, all'occupazione e alla competitività.

L'ultimo errore che tutt'oggi è fortemente diffuso all'interno della nostra società è la concezione separazionista per cui esiste una netta divisione e una relazione gerarchica tra lavoro intellettuale e lavoro manuale. È una convinzione ancora troppo diffusa, soprattutto in Italia, che svolgere un lavoro "manuale" implichi di per sé una bassa qualificazione professionale e culturale: il lavoro manuale dunque viene irrimediabilmente svalutato, sia a livello socio-economico che culturale.

2.5. Alternanza e apprendistato tra vincoli e possibilità

Scuola e fabbrica vengono considerati come ambienti alternativi e tra loro posizionati secondo una ben precisa struttura gerarchica: "La prima – citando Bertagna - regno dell'*otium*, nella quale si farebbe fiorire la personalità di ciascuno e l'esercizio della cittadinanza politica. La seconda, che esisterebbe esattamente per il contrario, per il *neg-otium* e cioè per la deformazione/compressione della personalità di ciascuno e per la riduzione del cittadino a suddito del datore di lavoro". Già nelle pagine precedenti si è potuto comprendere come, se si parte da una concezione antropologica centrata sulla persona umana in quanto unica e irripetibile, una concezione separatista risulta altamente contraddittoria e fuorviante.

Una tale convinzione di senso comune però, si è riverberata fortemente non solo sulla concezione del lavoro, ma anche sulla considerazione dell'articolazione del sistema scolastico stesso. È mentalità comune, infatti, che facendo riferimento all'istruzione secondaria ai licei si indirizzino i giovani con le migliori capacità e competenze, i futuri "vincenti", agli istituti tecnici siano destinati i "discreti", agli Istituti professionali statali i "mediocri" e infine ai percorsi di istruzione e formazione professionale regionali gli "insufficienti".

Seguendo lo stesso ragionamento il senso comune cataloga l'istruzione superiore: le università vengono ritenute le più meritevoli, non viene invece riconosciuto alcun prestigio ai percorsi attivati al di fuori di esse: Istituti tecnici superiori statali e Istituti di formazione tecnica superiore regionali.

Per la stessa ragione anche la presenza di apprendisti all'interno dei percorsi di istruzione superiore è a dir poco limitata. Anzi, la netta segmentazione tra cultura generale e cultura professionale si può ritrovare anche all'interno dell'articolazione pensata per i percorsi formativi in apprendistato di I, II, III livello esistenti: si osserva infatti una separazione tra i tempi, i modi, i contenuti e i fini della cultura generale da una parte e quelli della cultura professionale, delle competenze trasversali (lavorare in gruppo, autonomia, competenza di giudizio, chiarezza comunicativa, ecc.) e delle competenze professionali o specifiche (di mestiere) dall'altra.

Radicalmente differente è il pensiero di fondo sotteso al rapporto tra lavoro intellettuale e lavoro manuale in altri paesi della stessa Europa: esemplare da questo punto di vista è il caso della Germania. Se, infatti, in Italia l'apprendistato, sia esso formativo o di mestiere, è nella migliore delle ipotesi sconosciuto, nella peggiore etichettato come "condanna" per un giovane, nei paesi di area tedesca i percorsi di inserimento lavorativo sono i più ambiti. Così in Germania il 22% degli studenti tedeschi compie percorsi che utilizzano l'alternanza tra scuola e lavoro per raggiungere i titoli di studio più elevati mentre in Italia solo il 3,7% degli studenti fa sporadiche e brevi esperienze, per lo più legate a stage aziendali.

L'apprendistato in Germania viene percepito, poi, come un normalissimo percorso formativo che affianca quelli formali, ossia quelli scolastici e universitari. Altro dato da notare è che l'apprendistato non riguarda soltanto i giovani, ma è un'esperienza vissuta mediamente dal 60% di ogni classe di età.

Viene dunque da chiedersi, con Bertagna, "se non è anche per la somma di tutti questi fattori che, tra il 2010 e il 2013, l'occupazione dei giovani dai 18 ai 34 anni sia crollata del 15% (da 6,3 a 5,3 milioni) e che, in questo milione di occupati in meno, 750 mila siano proprio giovani laureati" cresciuti in percorsi formativi privi della possibilità di far vivere parallele esperienze di formazione al lavoro.

Dopotutto all'interno di uno scenario di crisi finanziaria ed economica che sta caratterizzando oramai da anni l'Unione Europea e che non mostra segni di risoluzione la Germania ha le percentuali più basse di disoccupazione giovanile, il minor tasso di disoccupazione complessiva, il maggior tasso di occupazione, di produttività e occupabilità.

Il sistema duale tedesco, il cui cuore è rappresentato dalla metodologia dell'alternanza formativa è da più fronti presentato come modello per poter superare i blocchi e le inefficienze del nostro sistema di istruzione formazione e lavoro. Verso di esso, seppur timidamente, si stanno muovendo la Legge n. 107/2015 e il Decreto Legislativo n. 81/2015 citati e analizzati in maniera approfondita nel report di ricerca che segue.

Una tale direzione non può che stimolare quindi una profonda riflessione sulla necessaria valorizzazione dei temi educativi del lavoro nel nostro Paese: il passaggio da possibilità a obbligo imposto agli studenti di fare negli ultimi tre anni di secondaria, «almeno 200 ore» di esperienze di alternanza scuola lavoro nei licei e «almeno 400» nei tecnici e professionali, infatti, avranno la possibilità, se ben guidati da esperti consapevoli dell'importanza dell'esperienza, di osservare un lavoro per iniziare ad approcciarsi ad esso in maniera critica e riflessiva e comprendere quanto il lavoro possa essere una ricchissima miniera per comprendere teorie e pratiche etico-sociali, linguistico-comunicative, scientifiche, tecnico-tecnologiche, estetico-espressive, socio-relazionali,

giuridiche e, naturalmente, organizzative ed economico-finanziarie³⁸.

Potranno dunque scoprire quello che fin dalla svolta avvenuta tra il 2001 e il 2003 grazie alla riforma del Titolo V della Costituzione, alla riforma del lavoro (Biagi) e alla riforma scolastica (Moratti) si voleva valorizzare, ossia la pari dignità educativa, culturale e professionale dei percorsi secondari e quindi anche, a partire dai 15 anni, la pari dignità tra percorsi liceali, percorsi di istruzione e formazione professionale e percorsi formativi in apprendistato per la qualifica (15-18 anni), per il diploma (18-19 anni), per i diplomi professionali superiori (18-22 anni), per le lauree triennali e magistrali (19-25 anni), per i dottorati di ricerca (25-29 anni), fondata sull'assunto pedagogico che anche il lavoro è mezzo per l'educazione integrale della persona umana³⁹.

In un tale scenario risulta centrale un'alternanza scuola-lavoro nella quale non esiste più separazione di tempo, luogo, azione e relazione tra pensiero e azione, idea e materia, studio e lavoro, ragione ed esperienza, cultura e realtà, ma pone termini e coppie sopra citati in una relazione ricorsiva e significativa.

Compito della pedagogia dunque è quello di riflettere e a sua volta far riflettere sulle modalità più adatte che possano permettere di praticare un'alternanza scuola-lavoro che non sia soltanto obbedienza burocratico-formale a un dettato normativo, ma obbedienza sostanziale a un «dover essere» pedagogico che possa permettere ad ogni persona che si avvicina al lavoro di vivere esperienze che le permettano di crescere con intelligenza, sapere, moralità, creatività, socialità.

In questa cornice culturale si innesta anche il valore formativo ed umanistico dell'apprendistato, strumento di alternanza che possiede la potenzialità di rispondere anche alla crisi formativa delle giovani generazioni, il capitale più prezioso del nostro paese.

Deve essere chiaro che con l'apprendistato non si vuole sostituire la scuola, bensì costituisce un "modo alternativo di imparare e di crescere come persone", caratterizzato da meno formalità e più concretezza. Vuole essere uno strumento di formazione più personalizzato e responsabilizzante, più coinvolgente a livello relazionale. Esso si basa sull'assunto che sapere e conoscere significano contemporaneamente sapere e conoscere qualcosa, sapere e conoscere come fare qualcosa, sapere fare bene qualcosa, perché ogni lavoro è un sapere pratico, della persona in azione, considerato nella sua integrità. La sfida pedagogica è dunque quella di riuscire ad accompagnare l'apprendista a compiere un percorso che partendo dallo specifico conduca al generale, partendo ad ogni lavoro pratico, riuscire a sviluppare l'attività intellettuale.

Il ruolo del maestro, in questo processo, è fondamentale: deve, infatti, accompagnare il proprio apprendista dal "fare" a scoprire il "perché del suo fare". Deve dunque saper affiancare all'operatività che caratterizza il lavoro un feedback riflessivo continuo e riuscire a comunicare la consapevolezza che ogni esperienza umana sopravanza ogni sapere. Per ottenere ciò dunque

³⁸ Buratti E., Caroli S., Massagli E., (a cura di), *Gli spazi per la valorizzazione dell'alternanza scuola-lavoro. Il contesto nazionale e le peculiarità del sistema toscano*, in collaborazione con IRPET Toscana, ADAPT Labour Studies, e-Book series n. 42.

³⁹ AA.VV., *Dossier: L'apprendistato in Italia e in Europa tra raccomandazioni comunitarie, sistemi nazionali di regolazione del lavoro e modelli pedagogici*, in Nuova Secondaria Ricerca, II, La Scuola, Brescia 2015.

non bastano l'esercizio e il sapere, ma emerge la profonda necessità di un elaborato dialogo tra mastro e apprendista.

2.6. Una questione di rete

Si può ben comprendere l'enorme valenza educativa e formativa che l'approccio di alternanza descritto nelle precedenti pagine ha all'interno di un sistema duale. Un tale approccio porta con sé un ultimo relevantissimo aspetto che deve essere evidenziato: la rete. Il mercato del lavoro, e non solo, per le caratteristiche che ha assunto e che sono state precedentemente descritte, ha oramai assunto un assetto reticolare in cui la relazione tra i diversi attori che compongono il sistema svolge un ruolo fondamentale. Oggi non si può più pensare di poter gestire i percorsi di istruzione, di formazione, di inserimento e reinserimento lavorativo, senza mantenerli in forte connessione tra loro. La stessa Unione Europea, per cercare di risolvere il sempre più preoccupante problema della disoccupazione giovanile e dei NEET, accanto al finanziamento dell'ormai famoso strumento di politica attiva Garanzia Giovani, ha iniziato un profondo processo di ristrutturazione in cui i servizi pubblici per l'impiego (PES) debbano collaborare strettamente con le agenzie per il lavoro (APL) private da una parte e con il sistema scolastico dall'altra. Le potenzialità del network tra pubblico e privato quindi diventa tema di estrema attualità e necessita sempre di più di peculiari attenzioni, non solo di stampo economico, organizzativo e gestionale, ma anche di tipo pedagogico⁴⁰.

In un tale scenario, a livello europeo, ma anche e soprattutto italiano, vista la forte crisi che i servizi per l'impiego stanno vivendo ulteriormente acuita dalla delicatissima fase di riorganizzazione richiesta dal *Jobs Act* che stanno vivendo, è sempre più necessario puntare l'attenzione sulle istituzioni ponte, ossia quelle che lavorano sulle relazioni, sui confini, nelle intersezioni in quanto sono e saranno "istituzioni chiave" per uno sviluppo adeguato del mercato del lavoro. Tra queste istituzioni ci sono sicuramente le APL che ricopriranno ruoli sempre più strategici ed essenziali.

La grande sfida che si dovrà cogliere e su cui si dovrà lavorare sempre di più, infatti, è quella di trasformare la ad oggi troppo lineare filiera dell'istruzione formazione e lavoro in una vera e propria rete in grado di attivare, persona per persona, i canali più adeguati al caso.

In uno scenario come quello italiano in cui anche l'apparato scolastico, neoriformato, versa in profonda crisi, si comprende fin troppo chiaramente come spetterà da una parte ad organizzazioni che potranno permettersi di essere realmente flessibili e dimostreranno una forte capacità di adeguamento al cambiamento, e alla personalizzazione dei percorsi di formazione/lavoro dall'altro, di agire assumendo la funzione di "generatori di interconnessioni", di link tra i tre poli di questo sistema, operando di fatto la trasformazione da lineare a reticolare necessaria per essere ancora competitivo.

Parallelamente, è fondamentale che, per la buona riuscita di tale processo, sia essenziale una consapevolezza pedagogica che permetta di "accompagnare in qualità", attraverso metodologie

⁴⁰ Bocchieri G., *Organizzazione del mercato del lavoro e politiche attive: uno scenario in evoluzione*, in Nuova Secondaria Ricerca, X, La Scuola, Brescia 2015.

di alternanza formativa, la transizione ad un sistema duale, cercando di evitare l'emergenza di pericolosi fenomeni distorsivi come, per citare un esempio presente in questa ricerca, un'alternanza "a due velocità", in cui "enti neofiti" non riescano a gestire un percorso di alternanza con la stessa competenza degli "enti esperti".

È ragionevole ipotizzare che le APL potrebbero svolgere un ruolo fondamentale anche nel *placement* raccordando scuola e lavoro, grande ponte mancante all'interno del nostro sistema. Esse, infatti, con maggiore o minore intensità in dipendenza dalle strategie e dagli obiettivi che si pongono, già agiscono, e possono potenzialmente agire, sui plurimi versanti dell'istruzione, della ricerca e selezione del personale, della formazione, dell'orientamento e delle politiche attive del lavoro essenziali per reticolare un sistema in cui persona, rete, alternanza e dualità dei percorsi saranno le parole chiave.

PARTE TERZA

Introduzione

Questa parte ha il duplice obiettivo di presentare la cornice teorica entro cui si collocano i recenti interventi di valorizzazione dell'alternanza scuola-lavoro e dell'apprendistato, da un lato, e di ricostruire il processo attraverso il quale nel nostro Paese si sta cercando di istituire un più sistematico collegamento tra i sistemi dell'istruzione, della formazione e del lavoro, dall'altro. Mentre nelle parti successive si analizzeranno nel dettaglio le caratteristiche e le modalità di realizzazione dei percorsi di alternanza e di apprendistato, in queste pagine si cerca di darne una lettura sistemica, alla luce degli orientamenti europei e delle scelte politico-istituzionali compiute nel nostro Paese.

Per quanto ancora in costruzione, lo scenario così delineato consente di fare una prima riflessione in ordine al ruolo riconosciuto ai diversi attori, tra cui ovviamente le Agenzie per il Lavoro.

In sintesi, possiamo dire che gli interventi realizzati attraverso la l.107/2015 (c.d. "*Buona Scuola*") e il d.lgs.81/2015 sono improntati al comune obiettivo di rafforzare il ricorso all'apprendimento basato sul lavoro (*work-based learning*), per migliorare la qualità dell'offerta di istruzione e formazione allineandola alla domanda delle imprese e per favorire la transizione scuola-lavoro.

Per conseguire questo obiettivo si è agito:

- all'interno del sistema di istruzione, con la l.107/2015, rendendo obbligatoria l'adozione di una metodologia didattica che alterna periodi di apprendimento in aula a periodi di apprendimento sul lavoro, per un monte ore non elevatissimo (per gli istituti tecnici si tratta di poco più del 10% del monte ore del triennio) ma comunque tale da costringere le scuole a rivedere la progettazione didattica complessiva;
- rispetto al mercato del lavoro, con il d.lgs.81/2015, promuovendo l'utilizzo del contratto di apprendistato, che ha una finalità formativa, soprattutto attraverso un intervento che rende economicamente vantaggioso per le aziende attivare contratti di apprendistato di primo e terzo livello.

Nel primo caso si stabilisce uno standard di servizio per quanto riguarda la durata del percorso, mentre nel secondo caso si effettua un riordino dell'apprendistato per l'acquisizione di un titolo di studio, volto soprattutto all'implementazione del sistema "duale".

Sempre con l'obiettivo di sostenere l'attuazione del sistema "duale" sono stati attivati programmi e sperimentazioni, puntualmente descritti nelle pagine successive, che puntano in particolare alla qualificazione e allo sviluppo dei servizi di orientamento e *placement*, considerati il presupposto di ogni forma di raccordo tra servizi formativi e mercato del lavoro (in particolare, il programma *Fixo*). La scelta effettuata è quella di rafforzare la capacità dei centri di formazione professionale e delle scuole di erogare direttamente questi servizi: certamente è promossa l'attivazione di rapporti di collaborazione con i servizi per l'impiego pubblici e privati presenti sul territorio, ma sono i centri di formazione professionale e le scuole i soggetti su cui l'operazione fa perno, sia dal punto di vista della gestione dei servizi che dell'allocazione dei finanziamenti.

Delle dinamiche innescate dalle scelte politico-istituzionali compiute nel nostro Paese e degli orientamenti europei occorre tenere conto nel momento in cui si affronta, in chiave propositiva, la questione del ruolo che le Agenzie per il Lavoro possono svolgere all'interno del sistema "duale". In sintesi, si osserva che:

- in Italia si registra una forte spinta affinché soggetti che in genere non hanno specifiche competenze in materia di *placement* si attivino, in quanto l'inserimento lavorativo non è più un servizio accessorio che la scuola o il centro di formazione professionale eroga a completamento della formazione ma, nel caso dell'apprendistato soprattutto, la condizione stessa per poter attivare i percorsi formativi;
- a livello europeo le Agenzie per il Lavoro (come del resto i Centri per l'Impiego pubblici) non sono considerate attori chiave nella promozione e nell'implementazione di attività di apprendimento sul lavoro correlate ad un percorso di istruzione e formazione; viceversa, si riconosce loro un ruolo essenziale per l'inserimento o reinserimento nel mercato del lavoro e, in misura meno rilevante, per la formazione continua. Le Agenzie sono cioè considerate interlocutori fondamentali per l'individuazione delle competenze richieste dal mercato del lavoro (e il conseguente adattamento dei programmi di studio) e per accompagnare la transizione tra scuola e mondo del lavoro.

3.1. Il sistema duale in prospettiva europea: alcuni spunti di riflessione.

Le recenti trasformazioni che caratterizzando il sistema scolastico italiano, in riferimento soprattutto al rafforzamento tra il sistema dell'istruzione e della formazione e il mondo del lavoro, costituiscono un processo iniziato nei primi anni 2000, quando l'alternanza scuola-lavoro entra nel nostro sistema con la legge 28 marzo 2003, n.53 (Riforma Moratti) e con il decreto legislativo 15 aprile 2005, n.77. Oggi anche in Italia, infatti, nasce la cosiddetta "via italiana al sistema duale", una misura finalizzata a promuovere la formazione dei giovani favorendo la transizione tra mondo della scuola e mondo del lavoro grazie soprattutto all'apprendimento basato sul lavoro. Il Sistema Duale rappresenta, dunque, uno degli strumenti attuativi del Jobs Act mediante il quale il Governo intende favorire l'occupazione giovanile, da un lato, e la possibilità di acquisire un titolo di studio mediante contratto di apprendistato, dall'altro. Tutto ciò è stato possibile grazie all'attuazione dei decreti legislativi 81 e 150 con l'intento di promuovere l'apprendistato di primo e terzo livello per ridurre la dispersione scolastica, incrementare l'offerta formativa e avvicinare ulteriormente formazione e lavoro.

La volontà di valorizzare la relazione tra scuola e lavoro costituisce una spinta che non arriva solamente da esigenze prettamente italiane, ma da un processo in atto a livello europeo in cui *l'istruzione e la formazione* acquisiscono un ruolo sempre più centrale nella promozione dello sviluppo socio-economico europeo. Sebbene la formazione professionale rappresenti sin dagli anni '50 uno degli aspetti chiave della cooperazione europea, è con il nuovo millennio che istruzione e formazione acquisiscono una posizione centrale nelle politiche europee al fine di affrontare nuove sfide politiche ed economiche quali la globalizzazione, 15 milioni di europei

senza lavoro, un'insufficiente partecipazione nel mercato del lavoro delle donne ed una disoccupazione strutturale soprattutto dei giovani. Nello specifico, la Dichiarazione di Lisbona del 2000⁴¹ costituisce un punto di svolta importante per l'istruzione e la formazione, in quanto vengono individuate come elementi chiave per trasformare l'Europa nell'economia più competitiva e dinamica del mondo, basata sulla conoscenza e capace di sostenere una crescita economica sostenibile, con lavori nuovi e migliori ed un'elevata coesione sociale.

Il miglioramento dell'efficacia dell'istruzione e della formazione viene evidenziato anche dal documento "Istruzione e Formazione 2010" (Consiglio dell'Unione Europea, 2004)⁴² come elemento essenziale per affrontare le esigenze derivanti dai nuovi assetti sociali ed economici. In particolare, al fine di promuovere l'occupabilità e la mobilità in un mercato del lavoro aperto si evidenzia la necessità di incrementare le relazioni tra il mondo dell'istruzione e della formazione e il mondo del lavoro, in quanto l'istruzione e la formazione professionale "*dotano le persone delle competenze e delle qualifiche rispondenti ai bisogni in rapida evoluzione del moderno mercato del lavoro*" (p.14).

Le diversità che caratterizzano però i diversi sistemi europei di istruzione e formazione professionale costituiscono un'ulteriore sfida in termini di qualità, trasparenza e riconoscimento delle competenze e delle qualifiche. Nel caso specifico dell'istruzione e formazione professionale, è il *Processo di Copenaghen* che delinea le priorità e gli obiettivi che a livello europeo e nazionale è necessario raggiungere, allo scopo di innalzare le performance, la qualità e l'attrattività dell'istruzione e formazione professionale attraverso l'uso di opportunità e strumenti sviluppati all'interno del *Lifelong Learning*.

Malgrado gli sviluppi apportati, gli obiettivi sono stati raggiunti solo in parte e la recessione che ha attraversato l'Europa a partire dal 2008 ha reso gli sforzi ancora più rilevanti. Per affrontare la crisi con successo, la Commissione europea ha proposto "*Europa 2020 una strategia per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva*", che segue la Dichiarazione di Lisbona e definisce nuovi obiettivi. Il programma "*Istruzione e Formazione 2020*" (Consiglio dell'Unione Europea, 2009⁴³), il nuovo quadro strategico per la cooperazione europea, parte dai risultati raggiunti grazie al precedente quadro ed enfatizza la necessità di individuare una strategia centrata sulla capacità di riorientare l'offerta di istruzione e formazione rispetto alla domanda delle imprese ed ai fabbisogni del sistema produttivo. Lo stretto legame tra istruzione, formazione e lavoro è particolarmente enfatizzato all'interno del *Bruges Communiqué* del 2010, che rappresenta il documento chiave per l'introduzione del *Work-Based Learning – WBL*, ovvero l'apprendimento basato sul lavoro, in tutti i percorsi di istruzione e formazione tecnico-professionale. Tale documento, infatti, diventa importante alla luce dei nuovi scenari italiani in quanto enfatizza i

⁴¹ Consiglio Europeo di Lisbona, 23-24 marzo 2000, Conclusioni della Presidenza.

⁴² Consiglio dell'Unione Europea (2004), "*Istruzione & Formazione 2010*" *L'urgenza delle riforme per la riuscita della strategia di Lisbona - Relazione intermedia comune del Consiglio e della Commissione sull'attuazione del programma di lavoro dettagliato concernente il seguito dato agli obiettivi dei sistemi d'istruzione e di formazione in Europa*, 6905/04.

⁴³ Consiglio dell'Unione Europea (2009), *Conclusioni del Consiglio del 12 maggio 2009 su un quadro strategico per la cooperazione europea nel settore dell'istruzione e della formazione («ET 2020»)*, (OJ C 119, 28.05.2009).

benefici che l'apprendimento sul luogo di lavoro apporta dal punto di vista dell'aumento di attrattività e di qualità dell'istruzione e formazione tecnico-professionale e dell'incremento della coesione sociale, grazie alla riduzione della disoccupazione giovanile.

Data l'importanza e la centralità data al legame tra formazione e mondo del lavoro e all'apprendimento basato sul lavoro, nel paragrafo successivo verranno analizzati nel dettaglio gli aspetti principali che caratterizzano il WBL a livello europeo.

3.1.1. Il *Work-Based Learning* come modalità di apprendimento

Come descritto nel paragrafo precedente, il *Work-based Learning* – WBL è stato ufficialmente introdotto nel *Bruges Communiqué* come una modalità per sviluppare il potenziale delle persone e la loro identità professionale partendo da esperienze centrate sul lavoro, e diventando anche un incentivo positivo per coloro che hanno avuto esperienze di insuccesso nei percorsi scolastici⁴⁴. Nel Comunicato si accentua la necessità di favorire l'apprendimento sul posto di lavoro inteso come elemento fondamentale dei percorsi di istruzione e formazione tecnico-professionale, sia in termini di qualità di sistema che di promozione dell'inclusione sociale attraverso la riduzione degli abbandoni. Il WBL, però, non rappresenta soltanto un'opportunità per i sistemi scolastici, ma altresì un'occasione per il mondo delle imprese per partecipare attivamente alla formazione e alla preparazione di una forza lavoro competente.

L'attuale crisi economica ha inoltre evidenziato come una delle cause della disoccupazione giovanile in Europa sia la discrepanza tra i bisogni del mercato del lavoro e le competenze dei giovani. Da qui nasce, anche a livello europeo, la necessità di sviluppare sistemi di istruzione e formazione tecnico-professionale altamente qualificanti, caratterizzati da un'elevata partecipazione delle imprese e dalla promozione del WBL come modalità per favorire la transizione tra mondo della scuola e mondo del lavoro. A livello europeo emerge come nei Paesi in cui i sistemi di istruzione e formazione tecnico-professionale offrono percorsi attrattivi e di alta qualità, in particolare nei Paesi in cui l'apprendistato è ben strutturato, l'occupazione giovanile presenta risultati migliori. Da qui le raccomandazioni volte ai singoli Paesi per sviluppare sistemi formativi in cui vi sia una forte connessione con il tessuto produttivo.

Una panoramica dettagliata sulle diverse esperienze europee in materia di WBL è fornita dal documento pubblicato dalla Commissione Europea (2013) "*Work-Based Learning in Europe – Practices and Policy Pointers*"⁴⁵, in cui si evidenzia come il WBL rappresenta un aspetto fondamentale dell'istruzione e formazione tecnico-professionale in quanto permette l'acquisizione di competenze spendibili direttamente nel mondo del lavoro. Il documento, in linea con

⁴⁴ European Commission (2010). *Communiqué of the European Ministers for Vocational Education and Training, the European Social Partners and the European Commission: The Bruges Communiqué on Enhanced European Cooperation in Vocational Education and Training for the Period 2011-2020*. Bruges, 7 December.

⁴⁵ Commissione Europea (2013), *Work-Based Learning in Europe – Practices and Policy Pointers*, (http://ec.europa.eu/education/policy/vocational-policy/doc/alliance/work-based-learning-in-urope_en.pdf).

“*Rethinking Education Communication*” (Commissione Europea; 2012)⁴⁶, identifica tre principali modelli di WBL:

- **Apprendistato**

L'apprendistato fa riferimento al cosiddetto “sistema duale” tipicamente presente in Paesi come Germania, Austria e Svizzera. La caratteristica dell'apprendistato risiede nell'integrazione di esperienze formative basate sulla collaborazione tra aziende, intese come *training provider*, e le istituzioni formative (istituti scolastici, centri di formazione professionale, ecc.). In questi programmi l'apprendista trascorre periodi significativi di formazione in azienda, integrando l'acquisizione di competenze generali e tecnico-professionali nelle istituzioni formative.

L'apprendistato è generalmente considerata la forma di WBL di maggior successo e, infatti, a livello europeo viene promosso un incremento del sistema duale. Azioni volte alla promozione dell'apprendistato vanno da finanziamenti ad hoc per lo sviluppo dell'apprendistato nelle piccole e medie imprese (*Erasmus + Programme - Call for Proposals EACEA 41/2015 KA3 – Support for small and medium sized enterprises engaging in apprenticeships*) o la creazione di piattaforme come la *European Alliance for Apprenticeships*⁴⁷ finalizzata alla messa in rete di diversi attori (ministeri, rappresentanti del mondo del lavoro, centri di istruzione e formazione professionale, camera di commercio, ecc.) al fine di incrementare la qualità, l'offerta e l'attrattività dell'apprendistato in Europa, oltre che la mobilità degli apprendisti. L'Alleanza è stata lanciata nel 2013 a seguito di una dichiarazione congiunta dagli European Social Partners, dalla Commissione del Consiglio e dalla Presidenza del Consiglio dell'Unione Europea.

- **Periodi di formazione on-the-job in impresa**

Il secondo modello di WBL si colloca all'interno di percorsi di istruzione e formazione tecnico-professionale in cui l'istituzione formativa rappresenta il principale *provider*, prevedendo però periodi di formazione *on-the-job* in azienda. In questo caso, la formazione *on-the-job* comprende diverse tipologie di attività quali *internship* o *traineeship*⁴⁸, obbligatorie o facoltative, incluse nei percorsi formativi finalizzati all'ottenimento di una qualifica o di un diploma tecnico-professionale. In genere la durata di queste attività rappresenta circa il 25-30% del percorso. Questa tipologia di

⁴⁶ Commissione Europea (2012), *Rethinking Education: Investing in skills for better socio-economic outcomes*.

⁴⁷ European Council (2013), *Declaration: European Alliance for Apprenticeships*, Luxembourg.
<http://ec.europa.eu/apprenticeships-alliance>

⁴⁸ L'Eures nel suo sito definisce il *traineeship* come “periodi di pratica” in cui viene offerta al tirocinante la possibilità di effettuare alcune ore di esperienza di lavoro in un arco di tempo che va da poche settimane a sei mesi. Il periodo di *traineeship* non è correlato ad una qualifica specifica come invece avviene per l'apprendistato. L'*internship*, invece, riguarda tirocini di periodi generalmente più brevi e spesso svolti da persone in cerca di una prima esperienza lavorativa. Di solito sono riservati a posizioni in specifici settori professionali ma, anche in questo caso, non è previsto un collegamento diretto con una qualifica. Borbély-Pecze e Hutchinson (2014) sostengono che il concetto di *traineeship* è generalmente associato al modello di mercato liberale tipico del mondo anglosassone e comprende attività destrutturate e a completamento di percorsi di apprendimento, mentre il termine *internship* è di origine statunitense e si riferisce ad attività di apprendimento connesse ad un posto di lavoro.

WBL è considerata un'ottima modalità per favorire la transizione scuola-lavoro in quanto permette agli studenti di familiarizzare con il mondo del lavoro.

- **WBL integrato all'interno dei percorsi scolastici**

Il terzo modello di WBL riguarda attività svolte principalmente all'interno delle istituzioni formative al fine di riprodurre contesti lavorativi reali o simulati. Rientrano in questo gruppo le attività svolte in laboratorio, le imprese formative simulate, la scuola-impresa (es. ristorante, albergo didattico, ecc.), il *project work*. In questa tipologia di WBL le istituzioni formative sono le principali responsabili nella creazione di scenari che riproducono il mondo del lavoro. Generalmente le scuole sono dotate di tutte le strumentazioni necessarie (es. cucine, laboratori) o utilizzano spazi messi a disposizione dalle aziende (es. laboratori aziendali). Alcune attività, come i *project work*, possono essere ideate in collaborazione con le aziende.

Spesso queste tipologie di WBL sono impiegate in modalità combinata all'interno dei percorsi di istruzione e formazione tecnico-professionale, basti pensare al caso italiano in cui tutte queste forme di apprendimento basato sul lavoro sono promosse. L'enfasi che a livello europeo viene attribuita al WBL è correlata ad una visione *win-win* che vede coinvolti diversi soggetti: i discenti, le imprese, le istituzioni formative e, a livello più elevato, la società in generale.

Dal punto di vista dei *discenti*, le esperienze di WBL, soprattutto se il periodo trascorso all'interno dell'azienda è significativo, permettono l'acquisizione di competenze trasversali e tecnico-professionali direttamente spendibili nel mercato del lavoro, sviluppano una maggiore identità lavorativa nei confronti della professione ed consentono di acquisire anche una maggiore sicurezza. Inoltre, le esperienze di WBL favoriscono sia un orientamento professionale sia la transizione tra scuola e mondo del lavoro. Non è un caso, infatti, che Paesi come Austria, Germania e Svizzera, con un sistema duale altamente sviluppato, hanno un tasso di disoccupazione giovanile inferiore rispetto ai Paesi con esperienze di WBL meno strutturate⁴⁹.

Le *imprese*, invece, hanno a disposizione personale più qualificato soprattutto in fase di *recruitment*, riducono il *gap* tra le esigenze di competenze specifiche e la formazione dei lavoratori. Inoltre, nei casi in cui la WBL è realizzata in modalità di apprendistato, le imprese possono beneficiare di sgravi o incentivi che abbattano significativamente i costi del personale.

Altri attori che hanno benefici dai percorsi formativi che valorizzano l'apprendimento sul lavoro sono i *provider di istruzione e formazione tecnico-professionale* che hanno l'opportunità di rendere più attrattivi i propri percorsi, accrescere il ruolo dell'istruzione e tecnico-professionale, incrementare la collaborazione tra mondo della formazione e mondo del lavoro promuovendo, conseguentemente, la preparazione e le competenze dei docenti e formatori.

⁴⁹ Borbély-Peczé T.B. & Hutchinson J. (2014), *Work-based Learning and Lifelong Guidance Policies. The European Lifelong Guidance Policy Network*, Jyväskylä.

A livello più generale, dunque, un sistema di istruzione e formazione tecnico-professionale che valorizzi l'apprendimento in contesti lavorativi apporta vantaggi significativi alla *società* nella sua totalità in quanto riduce la disoccupazione giovanile, riducendo l'esclusione sociale; forma una futura forza lavoro qualificata che rispecchi maggiormente le esigenze del tessuto produttivo; favorisce una condivisione dei costi dell'istruzione e formazione tecnico-professionale tra ente pubblico (Stato e Regione) e impresa; promuove l'innovazione e la creatività.

Spesso, però, la relazione e la collaborazione tra i diversi attori rimane debole e poco strutturata. Fatta eccezione dei Paesi in cui il WBL rappresenta una tradizione formativa e culturale, l'apprendimento basato sul lavoro viene spesso considerato un vantaggio solo per studenti ed istituti formativi. In genere, infatti, le imprese non hanno una percezione relativa ai vantaggi che investire sui giovani possa avere anche ai fini produttivi.

È interessante notare come nel documento della Commissione Europea, però, non vengano inclusi centri per l'impiego e agenzie per il lavoro come attori interessati e portatori di *know-how* in attività di WBL collegate alle attività di formazione iniziale e di alta formazione. Le agenzie del lavoro, di fatto, non sono considerate attori chiave nella promozione e nell'implementazione di attività di apprendimento sul lavoro correlate ad un percorso di istruzione e formazione. Al contrario però, come emerge nella pubblicazione "*The role of Employment Service Providers. Guide to Anticipating and Matching Skills and Jobs*" (Andersen, Feiler and Schulz, 2015)⁵⁰, in correlazione alle esperienze di WBL, tali soggetti possano avere un ruolo significativo per l'inserimento o reinserimento nel mercato del lavoro e, in maniera più marginale, per la formazione continua. In relazione alle politiche attive del lavoro, le agenzie per il lavoro potrebbero rappresentare per le istituzioni formative dei veicoli preferenziali per l'aggiornamento e l'adattamento dei programmi e delle competenze in relazione alle reali esigenze del tessuto produttivo locale e settoriale.

Le agenzie per il lavoro, così come i centri per l'impiego, sono considerati invece fondamentali per l'individuazione e l'anticipazione di competenze richieste dal mercato de lavoro e per favorire la transizione tra scuola e mondo del lavoro. Anche l'*International Labour Office* (2010) sottolinea come le agenzie sono determinanti nel buon funzionamento del mercato del lavoro grazie alle attività di *job-matching* e di consulenza (informazione, accesso a percorsi di startup, autoimprenditorialità, ecc.)⁵¹.

È possibile però pensare ad una strada alternativa in cui, soprattutto in contesti in cui le imprese sono restie alla collaborazione con il mondo dell'istruzione e la formazione, agenzie per il lavoro e centri per l'impiego diventino un anello chiave per il mondo produttivo anche in relazione all'apprendimento sul lavoro all'interno del mondo scolastico?

⁵⁰ Andersen, T., Feiler, L. and Schulz, G. (2015), *The role of Employment Service Providers. Guide to Anticipating and Matching Skills and Jobs*, Publications Office of the European Union, Luxembourg.

⁵¹ International Labour Office (2010), *A Skilled Workforce for Strong, Sustainable and Balanced Growth: A G20 Training Strategy*, International Labour Office – Geneva.

3.2. Verso il sistema duale.

3.2.1. Il sistema duale: dove nasce e peculiarità; forza e debolezza di un modello, non solo tedesco

La genesi e il contenitore concettuale del sistema duale è l'apprendistato, inteso come alternanza e intreccio di teoria (aula) ed esperienza nel contesto produttivo, al duplice fine dell'apprendere e del produrre. Contratto a causa mista è chiamato infatti in Italia il contratto di apprendistato. Se come vedremo, l'Italia guarda al modello tedesco, negli anni altri Paesi europei hanno normato e attuato strumenti per gestire un raccordo tra i momenti dell'apprendimento (strutturali e non) e quelli del lavoro. Negli ultimi anni, alcune regioni italiane, hanno posto l'attenzione anche agli interventi messi in campo da Svizzera (in primis il Piemonte) e della Austria: ecco perché a questi due paesi è dedicato un breve focus nel paragrafo.

Rispetto alla sua origine, che rappresenta anche il suo perimetro concettuale, il sistema duale propriamente detto si specifica in quanto:

- si estende al di là dei confini delle professionalità meno elevate e più operative;
- si struttura più compiutamente in una "istituzione" normativa e pedagogica.

Il sistema duale si è compiutamente configurato nella Repubblica Federale Tedesca sicché alla Germania oggi si fa riferimento per la sua modellizzazione ispirante. Nonostante vi siano anche altri sistemi europei attivi, l'Italia ha sempre guardato al modello tedesco per delineare un proprio sistema⁵². Probabilmente ciò è dovuto anche all'attiguità delle Province autonome di Bolzano e Trento alla Germania. Attiguità che si è concretizzata nella costruzione di modelli "provinciali", in particolare a Bolzano, che hanno costituito per anni il faro per le nostre amministrazioni regionali⁵³.

In Germania il sistema duale è una delle due componenti del sistema di Istruzione tecnica e professionale, congiuntamente all'alternanza formativa. Il sistema duale si struttura principalmente in due luoghi, la scuola e l'azienda, attivandosi indifferentemente in grandi, piccole e medie aziende.

- I soggetti frequentano scuole di specializzazione professionali o università professionali (*Fachhochschulen*), pubbliche o private.
- Studiano materie varie nello spettro sia scientifico che umanistico.
- La scuola o università è frequentata uno o due giorni a settimana; i restanti giorni feriali sono dedicati all'apprendistato in impresa.
- Viene stilato un "contratto di formazione lavorativa", che definisce tempistica, attività da

⁵² Si veda Associazione Treelle & Fondazione Rocca(2015a), *Educare alla cittadinanza, al lavoro ed all'innovazione- Il modello tedesco e proposte per l'Italia* in *Numeri da cambiare*, Genova; Associazione Treelle & Fondazione Rocca (2015b), *Per un sistema che connetta scuole, università e imprese*, Genova; Ballarino G. & Checchi D. (2013), *La Germania può essere un termine di paragone per l'Italia? Istruzione e formazione in un'economia di mercato coordinata*, Rivista di Politica Economica, n. 1-3, pp. 39-72, Milano.

⁵³ Per approfondimenti

<http://www.provincia.bz.it/formazione-professionale-tedesca/apprendistato/contratto-apprendistato.asp>

svolgere e compenso.

- La parte più rilevante dei costi relativi alla formazione è coperta dall'azienda, mentre il resto è a carico della scuola o università.
- In azienda, i ragazzi non approcciano immediatamente la dimensione propriamente lavorativa, ma apprendono inizialmente osservando e studiando. Solo progressivamente entrano in contatto con il "fare" e progressivamente con mansioni più complesse.
- Nel caso della scuola professionale (*Ausbildung*) il tirocinante viene retribuito quando inizia il suo lavoro (fare) in azienda.
- Nel caso della formazione universitaria, il tirocinante viene retribuito non solo quando lavora, ma anche quando frequenta le lezioni.

Il ruolo preponderante spetta all'azienda in quanto la legge tedesca sulla formazione professionale prevede che alla programmazione di questi percorsi non prendano parte esclusivamente le scuole, ma anche imprese e Camere del Lavoro (nome che in Germania non si riferisce a sindacati, bensì ad unioni di imprese) e sindacati. L'obiettivo che si pone questa tipologia formativa è quello di fornire un'ampia preparazione professionale di base, con le conoscenze e abilità tecniche necessarie per svolgere un'attività professionale qualificata; si prescinde invece quasi totalmente da quelle che sono le competenze trasversali e le conoscenze di base quali l'apprendimento della lingua madre e delle lingue straniere, se non strettamente connesse con le esigenze lavorative. Il sistema duale offre circa 350 qualifiche riconosciute.

Al sistema duale si accede dopo aver completato la scuola dell'obbligo che in Germania dura fino ai 15 o 16 anni,⁵⁴ e non sono previsti requisiti di accesso. I corsi hanno durata biennale o triennale a seconda della professione a cui si indirizzano. Gli allievi trascorrono 3-4 giorni in azienda e il restante a scuola, con l'insegnamento di materie generali meno finalizzate. Il contenuto minimo dei corsi viene stabilito a livello nazionale da comitati composti da organizzazioni autonome regionali e settoriali, rappresentanti dei vari settori dell'industria e del commercio, Camere di commercio e dell'industria, Camera dell'artigianato, Camera dell'agricoltura.

Chi paga?

Lo Stato le ore trascorse a scuola, le aziende le ore trascorse in azienda.

È questa la traduzione "contabile" del mix di interesse pubblico e privato (aziendale) ad una formazione che vuole essere mirata e insieme capace di usare lo specifico contesto per sviluppare abilità trasferibili.

L'età

Gli alunni frequentano le scuole professionali al termine del biennio delle scuole tecniche o delle superiori (fra i 16 e i 18/19 anni). La formazione universitaria si rivolge alla fascia di età successiva.

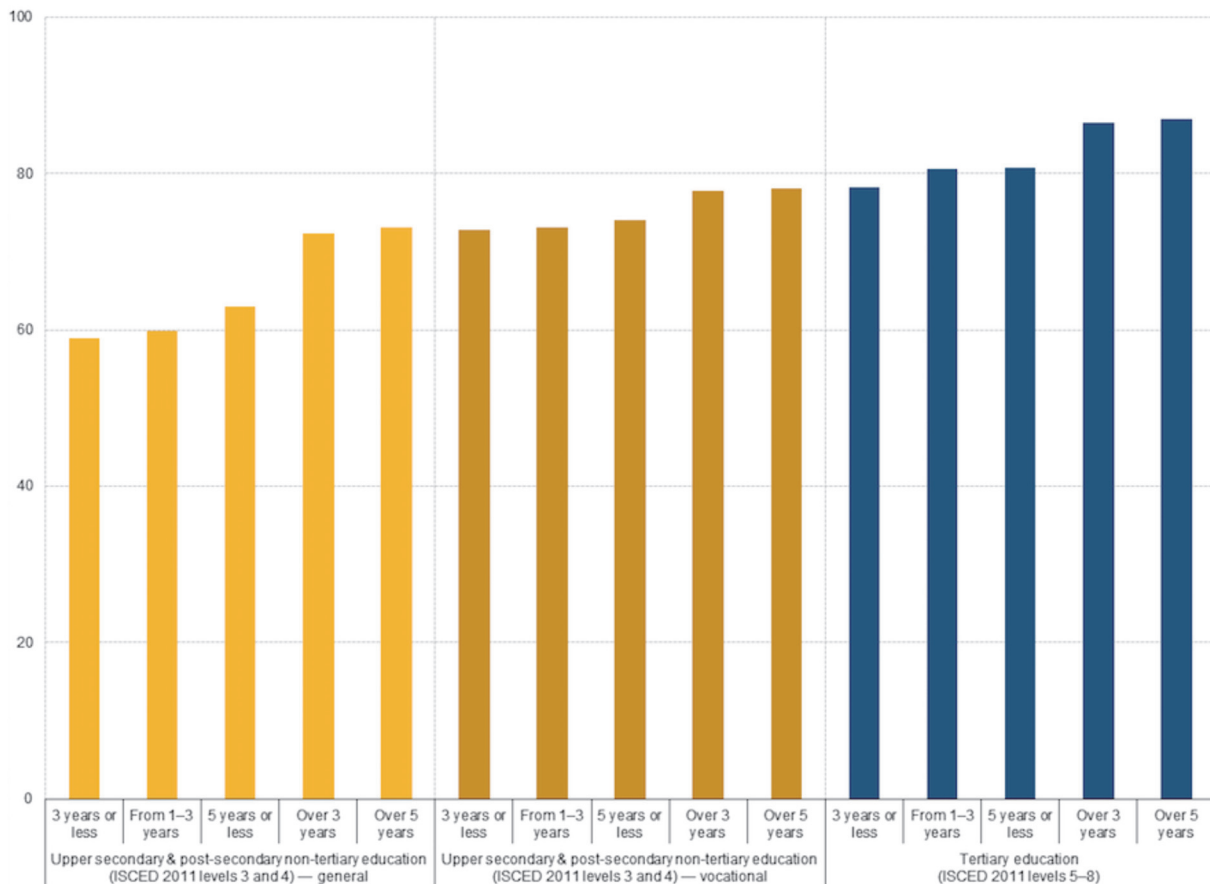
⁵⁴ <http://www.tedescoweb.it/icit.trapani/Schule/schule.htm>;
<http://www.germania.ws/sistema-scolastico-tedesco.html>

La formazione nelle scuole professionali può avere una durata che va da un anno e mezzo fino a tre anni e mezzo, sino all'acquisizione di un diploma. La formazione universitaria dura normalmente tre anni, sino all'ottenimento del *bachelor*.

Punti di forza

- Ai giovani viene facilitato l'ingresso nel mondo del lavoro, sia per le competenze tecniche maturate, sia per la familiarizzazione specifica con i contesti aziendali in cui l'esperienza si sviluppa; al contempo viene favorita la specializzazione permanente nel corso del tempo, con più facile accesso al lavoro e possibilità di crescita di carriera, in ottica coerente con la filosofia della formazione permanente.
- Per le imprese si verifica lo speculare vantaggio di formare nuovi dipendenti alla luce dei propri standard e delle proprie esigenze.

Come si evince dalla figura sottostante, i tassi di occupazione dei diplomati di un percorso basato sull'alternanza scuola-lavoro (*vocational*) siano superiori a quelli dei diplomati di un percorso di educazione generale della scuola superiore di II grado (*general*). I diplomati che hanno usufruito, durante il loro percorso scolastico, di esperienze presso le imprese probabilmente hanno colto prima di altri le chiavi di accesso al MdL, si sono orientati più facilmente nella ricerca di una opportunità di lavoro e soprattutto hanno testato studi, interessi e attitudini in un contesto reale ed operativo.



Tassi di occupazione dei diplomati (età 20-34 anni) in base al livello di istruzione e il numero di anni dalla fine del percorso di studi – UE28 Fonte: Eurostat (2014)

Punti di attenzione. Nell'ambito del sistema duale tedesco la focalizzazione è su apprendimenti puramente tecnici, finalizzati ad attribuire una funzione o attività lavorativa. Anche nelle due giornate di impegno a scuola i ragazzi non studiano la propria lingua madre, matematica, lingue straniere, ma solo temi strumentali alla mansione che si dovranno svolgere. La trasposizione pedissequa di questo modello può essere avvertita del nostro Paese come segno di una frattura fra studenti e percorsi elitari e altri con lo stigma di livello inferiore, ma rimane, comunque, un forte interesse in Italia verso il sistema tedesco.

È da rilevare come in Germania, negli ultimi due anni, si sia riscontrato un calo di attenzione verso questa forma contrattuale da parte delle imprese. Il numero dei nuovi contratti d'apprendistato è sceso dai 625.000 del 2007 ai 522.000 del 2014, il dato più basso dalla riunificazione. Peraltro i giovani in cerca di un apprendistato sono 81.000, mentre i posti vacanti risultano 37.000. Di questi 81.000, circa 60.000 hanno trovato un'alternativa, per esempio nello stage, ma continuano a sperare in un contratto d'apprendista. A scoraggiare le imprese potrebbero essere anche i crescenti costi dei contratti d'apprendistato. Secondo una rilevazione dell'Istituto per la formazione professionale (*Bibb*), i costi che le aziende sostengono per ogni apprendista sono aumentati di 600 euro l'anno rispetto al 2007, ovvero: un apprendista costa

quasi 18.000 euro lordi l'anno e permette di generare ricavi per circa 12.500 euro. Si tratta nondimeno di un investimento che ripaga, soprattutto qualora le aziende assumano, a conclusione del percorso, gli apprendisti, come nota il *Bibb*, in quanto sono risparmiati i costi per acquisire nuovo personale dall'esterno"⁵⁵.

Non solo in Germania il Duale è una realtà consolidata. In Austria e in Svizzera, come accennato precedentemente, il sistema Duale è parte integrante del sistema scolastico e formativo.⁵⁶

A Vienna la lista delle qualifiche possibili è di circa 240. L'apprendistato attraverso il sistema scuola-lavoro coinvolge circa il 40% degli adolescenti, con percorsi di circa 3 anni, un contratto di lavoro che include copertura sanitaria, assicurativa e pensionistica, e l'obbligo da parte delle aziende di garantire standard minimi di formazione pratica, affiancata a corsi scolastici professionali (*Berufsschule*). Le statistiche parlano di 120mila apprendisti formati in 40mila imprese, con un rapporto quindi di tre a uno.

Percorso analogo in Svizzera, dove le qualifiche possibili sono oltre 300 e il sistema duale, secondo la Segreteria di Stato per la formazione, la ricerca e l'innovazione, è l'opzione più scelta dagli oltre 230mila giovani che scelgono una formazione professionale di base dopo la scuola dell'obbligo.⁵⁷

Se proviamo a fare un focus sul nostro paese e su come vi si muovano i più giovani, vediamo come l'Italia venga annoverata tra gli Stati più deboli del Sistema Europa e più in generale, dei Paesi dell'OCSE, con un **tasso di disoccupazione giovanile pari al 40,3%**: dati più negativi tra i paesi Ue, si registrano solo in Spagna e in Grecia!⁵⁸

⁵⁵ Cfr. *Se scricchiola pure il modello tedesco anti disoccupazione giovanile. Un rapporto del governo di Berlino lancia l'allarme sul sistema "duale" di formazione (cui l'Europa si sta adeguando)*, di Alessandro Alviani da *Il Foglio*, 11 Marzo 2015.

Per approfondimenti:

a) http://www.indire.it/lucabas/lkmw_file/scuola_lavoro/Sistema_scuola_lavoro_Germania.pdf;

b) www.bollettinoadapt.it/wp-content/uploads/.../dri_1_2014_weiss.pdf;

c) www.unioncamere.gov.it › Formazione-lavoro › Formazione e Scuola,

d) <http://itkam.org/2015/03/che-cose-e-come-funziona-il-sistema-duale-tedesco-per-la-formazione>.

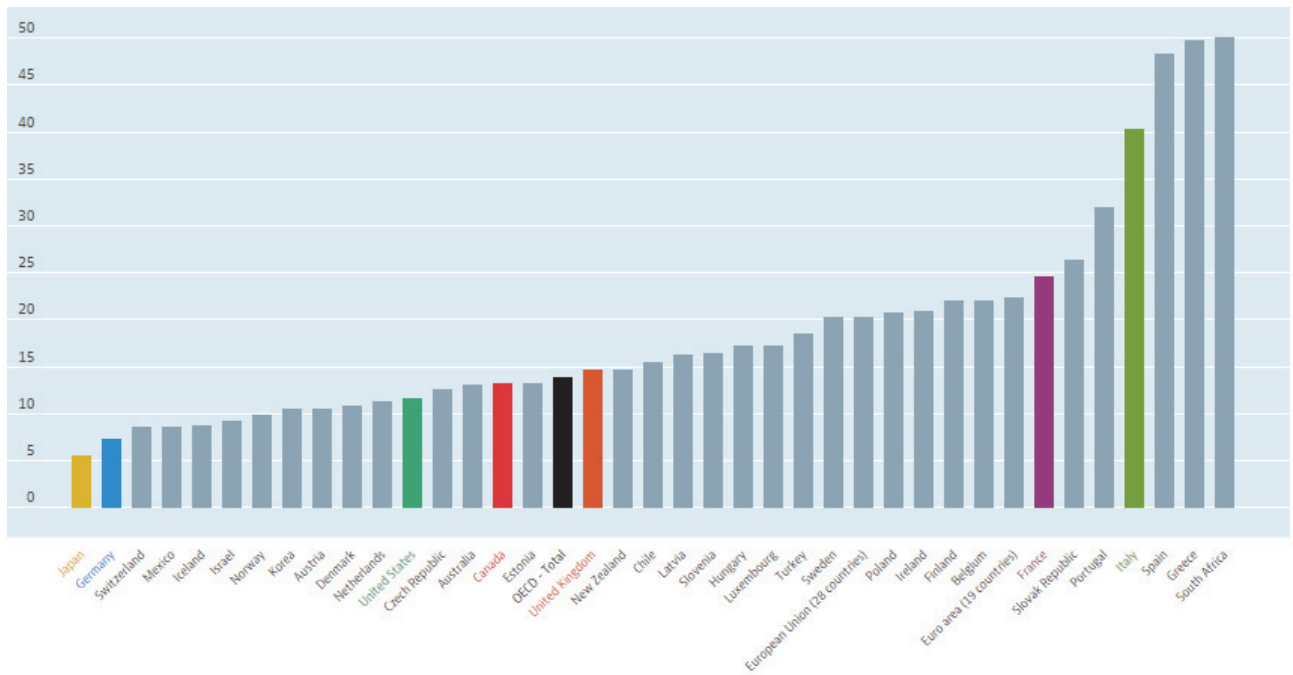
⁵⁶ Per l' Austria cfr <http://www.euvetsupport.eu/index.php?id=180&L=5>

e cfr <https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/mwikis/eurydice/index.php/Austria:Overview>;

per la Svizzera <https://www.admin.ch/gov/it/start/dokumentation/medienmitteilungen.msg-id-25295.html>

⁵⁷ Cfr <http://www.repubblicadeglistagisti.it/article/apprendistato-la-via-italiana-al-sistema-duale>.

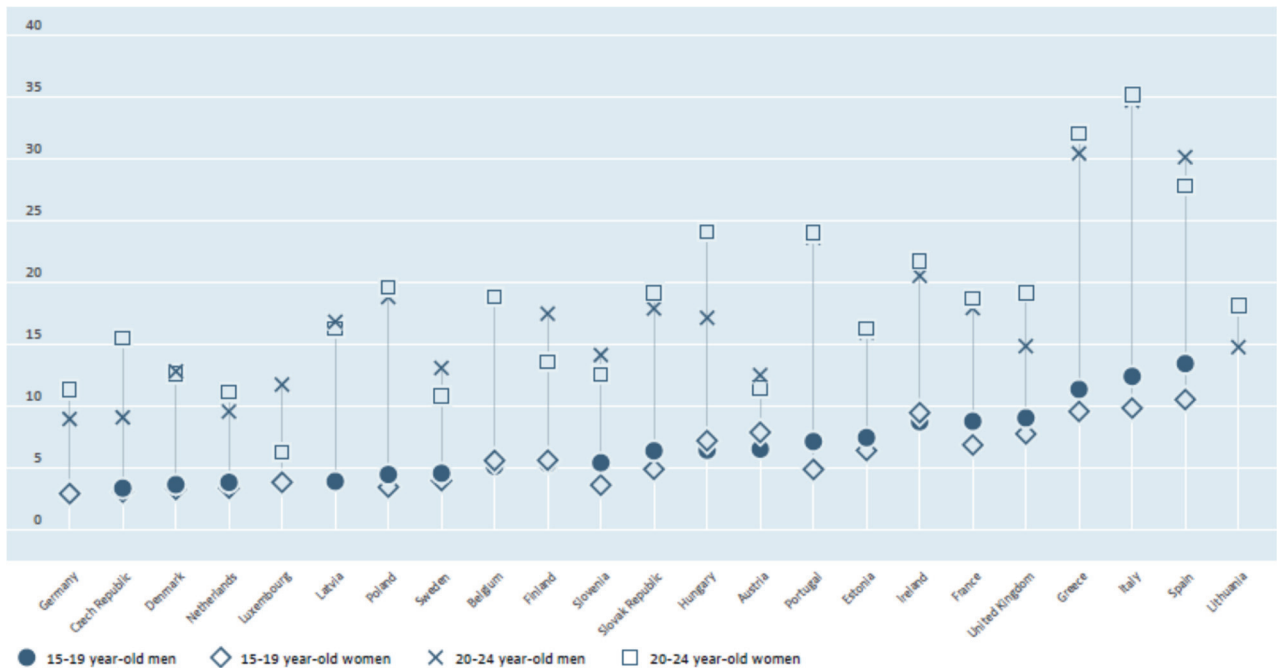
⁵⁸ <https://data.oecd.org/unemp/youth-unemployment-rate.htm>



Se analizziamo, come da grafico sottostante, la percentuale di giovani che non studiano e non lavorano (i NEET per intenderci), solo la Spagna e la Lituania riescono a registrare dati più negativi dei nostri.⁵⁹

I giovani in Italia hanno sempre più difficoltà ad entrare nel mondo del lavoro, ma sono sempre meno presenti anche nel sistema scolastico e formativo che dovrebbe costruire, come abbiamo visto avviene in altri paesi europei, percorsi più efficaci e più appetibili per coloro che non hanno ancora trovato una opportunità occupazionale.

⁵⁹ <https://data.oecd.org/youthinac/youth-not-in-employment-education-or-training-neet.htm>



3.2.2. Il contesto di riferimento italiano

Il modello tedesco come sappiamo è considerato il punto di riferimento per la costruzione di una azione nel nostro paese: le Province autonome in primis si sono ispirate a quanto avveniva in Germania per trovarvi ispirazione. La declinazione italiana o come si è soliti dire *“la via italiana al sistema duale”*, si sta faticosamente costruendo, faticosamente perché non si può prescindere da alcuni elementi che sono almeno ad oggi intrinseci del nostro sistema scolastico e formativo:

- scollamento tra percorsi di formazione strutturata (a scuola o presso agenzie formative) e imprese: i due mondi comunicano poco e sono poco influenzabili l'uno dall'altro;
- persistenza di preconcetti, da parte delle aziende e delle famiglie dei ragazzi, verso una formazione individuata come più facile, dedicati a giovani meno talentuosi e meno efficace. Non a caso, come vedremo, le sperimentazioni che hanno avuto più efficacia negli ultimi anni, hanno avuto come target ragazzi che frequentavano scuole tecniche ad alta specializzazione e percorsi ad alto valore professionale (sovente propedeutici ad una permanenza in azienda);
- riparto delle competenze poco chiaro, raccordo non sempre fluido tra i Ministeri competenti e le amministrazioni regionali: la legislazione vigente e la responsabilità di risorse economiche su più soggetti (a livello statale e regionale) e di fondi può essere causa di eventi a volte parcellizzati e poco efficaci;
- difficoltà del sistema imprenditoriale di rappresentare le istanze delle piccole imprese (che in Germania sono rappresentate dalla Camera del Lavoro e delle Camere di Commercio): in Italia le associazioni di categoria nazionali non sempre riescono a cogliere le specificità dei fabbisogni territoriali di aziende con pochi dipendenti e sovente poco

presenti nei luoghi di rappresentanza Si rischia di ascoltare meno le istanze delle piccole/piccolissime imprese che possono e devono costituire i soggetti maggiormente interessati all'attivazione di percorsi formativi e contratti più flessibili per i propri dipendenti.

Non a caso, in attesa di rendere efficacemente operativo il Duale, e quindi un raccordo strutturato tra operatori della formazione e imprese, l'Italia, come si vedrà nel paragrafo 2.2.4, ha avviato la riforma dell'Alternanza Scuola lavoro⁶⁰ che di fatto agisce per intensificare una commistione positiva tra sistema formativo e imprese.

Il nuovo⁶¹ apprendistato di primo livello è un contratto di lavoro per la formazione e l'occupazione dei giovani, finalizzato al conseguimento di un titolo di studio (qualifica professionale, diploma professionale, diploma di istruzione secondaria superiore, certificato di specializzazione tecnica superiore), semplificato nella gestione e con data di conclusione certa. Per poter mettere in atto questo contratto, sono necessari 3 soggetti: scuola, impresa e giovane: ma, sino ad oggi, il raccordo tra scuole e imprese è stato poco strutturato e i ragazzi non hanno mostrato uno *slancio particolare* verso le opportunità offerte dallo studiare e formarsi anche lavorando. Le imprese, poi, hanno sempre mostrato un certo scetticismo nell'attivare contratti di lavoro con minorenni⁶², ragazzi tra l'altro impegnati per molte ore in formazione strutturata e quindi non sempre disponibili per l'azienda e i suoi fabbisogni.

È da rilevare la scelta del legislatore (decreto legislativo 81/2015) di rendere il sistema il più conveniente possibile. Si prevede infatti che: le imprese che assumeranno in apprendistato formativo e quelle che ospiteranno studenti in alternanza rafforzata beneficeranno, oltre che di minori costi per l'apprendista, anche di incentivi per abbattere i costi derivanti dall'impiego di tutor aziendali. La nuova normativa, prevede, altresì, per l'apprendistato formativo un azzeramento della retribuzione per la formazione in aula, una diminuzione della remunerazione degli apprendisti al 10% (della retribuzione) per la formazione svolta in azienda, l'abolizione del contributo previsto a carico dei datori di lavoro in caso di licenziamento dell'apprendista, lo sgravio dal pagamento dei contributi per la Naspi rivolto alle imprese artigiane, la cancellazione della contribuzione dello 0.30% per la formazione continua e, infine, viene dimezzata l'aliquota di contribuzione del 10% portandola al 5% per le imprese con più di nove dipendenti.

Per quanto riguarda la strutturazione della formazione, questa, obbligatoriamente in orario di lavoro, prevede un monte ore complessivo (interna ed esterna all'impresa) di 990 ore così distribuita:

- esterna all'impresa, ossia presso il soggetto formativo: massimo 60% delle ore di formazione strutturata per il 1° e 2° anno; massimo 50% delle ore di formazione strutturata per il 3° e 4° anno;
- interna all'impresa per la differenza.

⁶⁰ Legge 107/15

⁶¹ Per un approfondimento sulle difficoltà che l'apprendistato ha incontrato nel nostro Paese si segnalano i due volumi rispettivamente di E. Massagli, *Alternanza formativa e apprendistato in Italia e in Europa*, Studium, Roma 2016 e di G. Bocchieri, *Evoluzione e regolamentazione del mercato del lavoro fino al Jobs Act*, Ed. Studium, Roma 2016.

⁶² Si veda la normativa sul lavoro minorile.

La norma italiana agisce nell'abbattere i costi per le aziende e nel codificare in maniera puntuale le ore di formazione strutturata e quelle agite in azienda a ma probabilmente poco si concentra nella costruzione di modelli e strumenti che possano agire per raccordare efficacemente due mondi ancora distanti tra loro. L'avvicinamento, il dialogo tra i due attori non è definibile per decreto ma certamente si potevano definire luoghi e modelli di *governance* che potevano facilitare la creazione di soluzioni operative.

3.2.3. L'accordo del 24 settembre del 2015

Il 24 settembre 2015 viene firmato l'accordo tra Governo, Regione e Province Autonome per l'avvio del sistema duale in Italia e per dare avvio ad azioni di "accompagnamento, sviluppo e rafforzamento del sistema duale dell'Istruzione e Formazione Professionale (lefp)". L'accordo specifica che si intende avviare una sperimentazione per definire modelli per l'occupazione dei giovani così come era stato previsto nel decreto legislativo 81/2015. La sperimentazione consente a circa 60 mila giovani di poter conseguire i titoli di studio con percorsi formativi che prevedono, attraverso modalità diverse, una effettiva alternanza scuola-lavoro. Per una parte dei giovani studenti l'apprendimento in impresa avverrà tramite un contratto di apprendistato di primo livello, mentre per l'altra parte avverrà attraverso l'introduzione dell'alternanza "rafforzata" di 400 ore annue a partire dal secondo anno del percorso di istruzione e formazione professionale.

Mediante l'apprendistato formativo e l'alternanza "rafforzata" prevista dall'Accordo si potranno conseguire gli stessi titoli di studio acquisibili nei percorsi ordinari a tempo pieno: qualifica e diploma professionali, diploma di istruzione secondaria superiore, titoli di laurea triennale o magistrale, master e dottorato.

Per la sperimentazione del sistema duale sono stati stanziati ulteriori 87 milioni di Euro – sia per il 2015 che per il 2016 - in aggiunta ai 189 milioni già previsti per la Istruzione e formazione professionale, ripartiti tra le Regioni e le Province Autonome, sulla base del numero di studenti annualmente iscritti (cfr. Decreto direttoriale N. 417/II/2015 di riparto dei fondi per leFP e di lefp nel Duale).

Risorse percorsi lefp nel sistema duale	
Regioni	Risorse
<i>Piemonte</i>	10.090.028,00
<i>Valle d'Aosta</i>	142.112,00
<i>P.A. Bolzano</i>	3.369.557,00
<i>P.A. Trento</i>	3.225.349,00
<i>Lombardia</i>	27.487.612,00
<i>Veneto</i>	11.736.023,00
<i>Friuli-Venezia Giulia</i>	2.329.857,00
<i>Liguria</i>	1.249.506,00
<i>Emilia-Romagna</i>	5.351.651,00
<i>Toscana</i>	2.284.297,00
<i>Umbria</i>	271.422,00
<i>Marche</i>	971.243,00
<i>Lazio</i>	7.094.632,00
<i>Abruzzo</i>	431.980,00
<i>Molise</i>	202.716,00
<i>Campania</i>	1.139.655,00
<i>Puglia</i>	1.542.201,00
<i>Basilicata</i>	96.294,00
<i>Calabria</i>	495.884,00
<i>Sicilia</i>	7.186.687,00
<i>Sardegna</i>	301294
Totale	87.000.000,00

Sono stati quindi firmati i protocolli d'intesa tra il Ministero del lavoro e le Regioni per l'avvio della sperimentazione del cosiddetto 'sistema duale' della formazione, basato cioè sull'alternanza scuola-lavoro.

Si tratta di un provvedimento mirato a contrastare l'abbandono scolastico e a favorire la transizione dal mondo della scuola a quello del lavoro, attraverso tre principali modalità: l'accesso a imprese formative simulate durante il percorso curricolare, un'alternanza scuola-lavoro 'rafforzata' (dove cioè la metà del percorso formativo sia in azienda) e il nuovo apprendistato, che impone almeno 500 ore di formazione in aula e 500 in azienda.

Occorre probabilmente riflettere sul perché le aziende dovrebbero, secondo quanto previsto dall'accordo, essere più propense ad attivare percorsi di formazione ed avvicinamento al mercato del lavoro dedicati a giovani "drop out" o comunque giovani più fragili, o piuttosto, come invece dimostrato dalle sperimentazioni citate di Enel e della Ducati, essere interessate ad intervenire per e con ragazzi più motivati e con profili più strutturati, più vicini al sistema e alle istanze delle imprese.

La ripartizione tra le Regioni e le Province autonome è stata effettuata sulla base del numero di studenti annualmente iscritti ai corsi di lefp e del numero complessivo di studenti qualificati.

L'accordo delimita il campo di applicazione della sperimentazione all'ambito degli leFP (percorsi di Istruzione e formazione professionale) e individua come strumenti di azione:⁶³

- l'apprendistato per la qualifica e il diploma professionale, il diploma di istruzione secondaria superiore e il certificato di specializzazione tecnica superiore;
- l'alternanza scuola lavoro ai sensi del decreto legislativo n.77 del 2005;
- l'impresa formativa simulata, quale strumento propedeutico all'alternanza scuola lavoro o all'apprendistato, in particolare per gli studenti quindicenni.

L'azione prevede periodi di applicazione pratica non inferiori al 40% dell'orario ordinamentale, che consta di 990 ore annue e per il secondo anno e 50% per il terzo e quarto anno.

Sono previste due linee distinte:

- sviluppo e rafforzamento del sistema di *placement* dei Centri di Formazione Professionale pubblici e privati (CFP);
- sostegno di percorsi di leFP nell'ambito del sistema duale.

A seguito dell'Accordo sono stati stipulati Protocolli di Intesa tra il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali (MLPS) e amministrazioni regionali che sanciscono l'avvio della sperimentazione del sistema-duale.

"In piena continuità con l'approccio della Buona Scuola, il Jobs Act vuole rilanciare l'apprendistato di primo e terzo livello, come strumenti utili per ridurre la dispersione scolastica, come opzioni che consentono di ampliare l'offerta formativa e soprattutto di rafforzare il

⁶³ Ad oggi, le scuole hanno avviato esperienze di apprendistato/duale, così come previsto dalla normativa. A titolo esemplificativo cfr. <http://www.sistemaduale.lavoro.gov.it/news/Pagine/Accordo-MLPS-MIUR-e-ENEL-per-l-assunzione-di-140-giovani.aspx>

*collegamento fra scuola e lavoro; dando origine, attraverso la riforma, ad una via italiana all'apprendimento duale*⁶⁴.

Da rilevare subito che se l'Accordo ha senza dubbio il valore di definire in una cornice chiara ambiti e strumenti per lo sviluppo del duale in Italia, è altresì vero che il campo d'azione principale rimangono i Centri di Formazione Professionale e il contesto quello di una sperimentazione..

3.2.4. Una norma in evoluzione verso il duale, stazionando nell'apprendistato

Se, come ampiamente analizzato nelle pagine successive, il decreto legislativo n.81/15 ha riformato il contratto di lavoro che da sempre ha una forte connotazione formativa, è la legge 107/15 *“Riforma del sistema nazionale di istruzione e formazione e delega per il riordino delle disposizioni legislative vigenti”* che sostiene un ruolo forte del sistema scolastico nel favorire un reale raccordo tra formazione e sistema imprenditoriale⁶⁵. La legge 107/15, al fine facilitare percorsi di alternanza dei giovani iscritti alle scuole secondarie di secondo grado, prevede l'istituzione presso le Camere di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura del registro nazionale per l'alternanza scuola-lavoro. Il registro è istituito d'intesa con il Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca, sentiti il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali e il Ministero dello Sviluppo Economico (quindi, almeno in fase di normazione, si prevedeva un raccordo tra i diversi soggetti che avrebbero dovuto interagire nel tema). Spetta al dirigente scolastico individuare, all'interno del registro, le imprese e gli enti pubblici e privati disponibili all'attivazione dei percorsi e stipulare poi con questi apposite convenzioni.

Sempre la legge 107/15 prevede che, al fine di incrementare le opportunità di lavoro e le capacità di orientamento degli studenti, i percorsi di alternanza scuola-lavoro siano attuati, negli istituti tecnici e professionali, per una durata complessiva, nel secondo biennio e nell'ultimo anno del percorso di studi, di almeno 400 ore e, nei licei, per una durata complessiva di almeno 200 ore nel triennio⁶⁶.

Il MIUR sostiene quindi i percorsi di alternanza nelle scuole e predispone le *“Linee Guida per Alternanza”* che costituiscono lo strumento cardine per le scuole per orientarsi nelle novità previste dalla legge 107/15. Contestualmente il MLPS avvia la sperimentazione sugli lefp con il Programma *Fixo*, come vedremo in seguito.

⁶⁴ Sottosegretario Luigi Bobba; per approfondimenti si rinvia a Bobba L. (2015), *Ora apprendistato formativo e alternanza scuola lavoro possono decollare. In Conferenza Stato-Regioni ratificato l'Accordo nella leFP per lo sviluppo e rafforzamento della “via italiana al sistema duale”*, MLPS, Roma.

⁶⁵ Sul tema del coinvolgimento del sistema imprenditoriale, si veda Balsamo A. (2015b), *Imprese e alternanza nella “Buona Scuola”*. A tu per tu con Federico Visentin, Bollettino Adapt 16 marzo 2015, Modena.

⁶⁶ Per un approfondimento delle implicazioni dell'alternanza, anche in relazione alle specificità delle scelte regionali, si veda Buratti U., Caroli S. e Massagli E.(2015), *Gli spazi per la valorizzazione dell'alternanza scuola-lavoro. Il contesto nazionale e le peculiarità del sistema toscano*, e-Book series No. 42, Modena.

Cosa fanno le Regioni? Come interpretano il loro ruolo? Le Regioni sono direttamente coinvolte dal MLPS nella sperimentazione del Programma *Fixo* che prevede, prioritariamente, l'attivazione di contratti di apprendistato "per la qualifica e il diploma professionale, il diploma di istruzione secondaria superiore e il certificato di specializzazione tecnica superiore"⁶⁷.

Se, almeno nella fase in cui si concepiva il duale in Italia ⁶⁸, l'idea era di definire un sistema integrato basato su diversi strumenti di intervento - tirocini, apprendistato, impresa simulata - coinvolgendo una ampia gamma di attori, è, almeno ad oggi, vero che la via italiana è stata interpretata dalle amministrazioni come un rafforzamento o sostegno all'apprendistato per la qualifica e il diploma. Un tentativo di far decollare la tipologia meno agita di apprendistato collegandola ai percorsi attivi negli leFP.

Se il MLPS sostiene con la sperimentazione la messa a sistema di uffici di *placement* negli istituti professionali, le amministrazioni regionali si stanno impegnando nel riformare le norme sull'apprendistato, dando a quest'ultimo il compito di far decollare il duale.

3.2.5. Il sistema di regole e sperimentazioni

Il Decreto Interministeriale del 12 ottobre 2015.

Il 12 ottobre 2015 viene emanato il Decreto Interministeriale per la "*Definizione degli standard formativi dell'apprendistato e criteri generali per la realizzazione dei percorsi di apprendistato, in attuazione dell'articolo 46, comma 1, del decreto legislativo 15 giugno 2015, n. 81.*" Gli standard sono definiti per:

- l'apprendistato per la qualifica e il diploma professionale, il diploma di istruzione secondaria superiore e il certificato di specializzazione tecnica superiore, di cui all'art. 43 del decreto legislativo n. 81 del 2015;
- l'apprendistato di alta formazione e di ricerca, di cui all'art. 45 del decreto legislativo n. 81 del 2015.

Il Decreto individua gli ambiti/contenuti del piano formativo individuale:

- i dati relativi all'apprendista, al datore di lavoro, al tutor formativo e al tutor aziendale;
- ove previsto, la qualificazione da acquisire al termine del percorso;
- il livello di inquadramento contrattuale dell'apprendista;
- la durata del contratto di apprendistato e l'orario di lavoro;
- i risultati di apprendimento, in termini di competenze della formazione interna ed esterna, i criteri e le modalità della valutazione iniziale, intermedia e finale degli apprendimenti e, ove previsto, dei comportamenti, nonché le eventuali misure di riallineamento, sostegno e recupero, anche nei casi di sospensione del giudizio.

La definizione di un piano formativo così strutturato coadiuva la costruzione di progetti di apprendistato realmente collegati ai fabbisogni delle aziende e a percorsi formativi allineati ai gap di competenze degli allievi coinvolti e fornisce altresì uno standard nazionale che favorisce l'attivazione dei contratti stessi.

⁶⁷ Art 43 del decreto legislativo n.81/15.

⁶⁸ Cfr. il sito www.sistemaduale.lavoro.gov.it

Il decreto rafforza il diritto dell'apprendista al riconoscimento delle competenze acquisite tramite un processo di validazione: si agisce sempre di più per costruire meccanismi che, anche nel caso di interruzioni o chiusure dei contratti, valorizzino il percorso formativo compiuto.

L'istituzione formativa, anche avvalendosi del datore di lavoro per la parte di formazione interna, effettua il monitoraggio e la valutazione degli apprendimenti ai fini dell'ammissione agli esami conclusivi dei percorsi in apprendistato; ne dà evidenza nel dossier individuale dell'apprendista; ne comunica i risultati all'apprendista e, nel caso di minorenni, ai titolari della responsabilità genitoriale. Agli apprendisti è garantito il diritto alla validazione delle competenze anche nei casi di abbandono o risoluzione anticipata del contratto, a partire da un periodo minimo di lavoro di tre mesi.

Obiettivo è dare attuazione ai decreti legislativi 81/15 e 150/15 rilanciando l'apprendistato di primo e terzo livello, nonché ridurre la dispersione scolastica, ampliare l'offerta formativa e, al contempo, rafforzare il collegamento fra mondo scolastico e lavorativo.

Le sperimentazioni

In questa sezione sono riportate alcune esperienze, più o meno ampie e a regime, che possono coadiuvare l'individuazione di punti di forza o comunque da considerare con attenzione per la costruzione di interventi secondo un approccio duale.

Le sperimentazioni, ad eccezione dell'azione di *Fixo* che per progettazione e raggio di azione merita un discorso a parte, sono spesso nate dal tentativo di costruire soluzioni per semplificare e ottimizzare il raccordo tra percorsi formativi e istanze professionali delle imprese, definendo *una via reale verso la dualità*.

Si è scelto di riportare le esperienze che in qualche modo hanno offerto spunti alla riforma normativa, che a vario livello hanno individuato strumenti, procedure che semplificassero il sistema e ne favorissero la fruibilità. La sperimentazione dell'Enel, così come quella della Ducati e le altre ancora, sono state avviate per **costruire dei corridoi più agili tra scuole e imprese**, corridoi in cui le istanze dei contesti produttivi avessero un ruolo primario nella costruzione dell'intervento. Le sperimentazioni sono state e sono tuttora, dei casi-agiti dei quali il sistema e le norme si alimentano per individuare soluzioni/scelte efficaci per costruire, gestire (e a volte rimodulare) l'ampio ambito delle politiche che l'Italia ha messo in campo per raccordare Scuola/Formazione/Lavoro.

L'esperienza delle Regioni Piemonte e Lombardia sono riportate perché costituiscono le prime declinazioni del nuovo contesto normativo a livello regionale.

La sperimentazione Enel che precorre il nuovo sistema in Italia

Nel 2014 è partito un programma sperimentale messo a punto dall'Enel, con i ministeri dell'Istruzione e del Lavoro, insieme a sette Regioni (Campania, Emilia-Romagna, Lazio, Piemonte, Puglia, Toscana e Veneto) e alle organizzazioni sindacali: impegnati 145 studenti al quarto e quinto anno di sette istituti tecnici, coinvolti in un progetto di alternanza scuola-lavoro

potenziato⁶⁹. I ragazzi sono stati assunti con un contratto di apprendistato di alta formazione e ricerca.

La sperimentazione viene qui riportata poiché per la sua storia e le sue specificità può essere considerata come precursore di ciò che poi è stato normato con il decreto legislativo 81/15: flessibilizzazione del percorso formativo sulla base dei fabbisogni aziendali, valorizzazione della formazione in azienda, raccordo costante tra impresa e scuola.

Il progetto prevedeva che i giovani fossero impegnati presso sedi dell'Enel almeno un giorno a settimana e continuassero poi a formarsi in azienda durante il periodo estivo.

La costruzione del percorso era supportata da un tutor scolastico ed uno aziendale, e la formazione costruita insieme da insegnanti e formatori Enel. Una volta conseguito il diploma era prevista la possibilità di continuare l'apprendistato per un altro anno. *«L'apprendistato scuola-azienda è una novità assoluta per il sistema italiano in cui crediamo molto e che sarà valorizzata anche nell'ambito dell'esame di Stato»*, aveva dichiarato il ministro dell'Istruzione Stefania Giannini commentando l'iniziativa. La sperimentazione ha una durata prevista di tre anni: 2014-2016 ed è di fatto il primo intervento che in Italia prova ad avviare un raccordo sistemico tra formazione e lavoro che abbia nell'apprendistato lo strumento di intervento, uno strumento reso più flessibile per rispondere alle istanze delle imprese senza nulla togliere all'efficacia dell'azione di formazione e qualificazione dei ragazzi.

L'Enel aveva avviato inizialmente contratti di apprendistato professionalizzante con l'obiettivo di ottimizzare la gestione del turnover delle posizioni tecnico-operative, avendo avviato in pensione anticipata lavoratori in esubero. L'azienda si è però resa conto di come sovente ai giovani che venivano inseriti con questa tipologia contrattuale mancassero competenze tecniche solide, sia di base che trasversali. Da questa consapevolezza è scaturita l'idea di costruire percorsi di apprendistato in alternanza scuola-lavoro, tali da favorire la costruzione di percorsi più mirati ai fabbisogni aziendali e da permettere ai giovani di avvinarsi al mercato del lavoro attraverso una formazione *on the job*.

Nel febbraio 2014 viene stipulato l'accordo tra azienda e sindacati per la regolamentazione nel Gruppo Enel dell'apprendistato in alternanza scuola-lavoro e professionalizzante.

Finalità dell'accordo:

- ottimizzare il turnover delle posizioni tecnico-operative "core" dell'azienda attraverso un nuovo percorso di inserimento.
- Anticipare l'acquisizione di conoscenze tecniche e capacità operative allineate alle esigenze del mondo del lavoro.
- Velocizzare l'iter di professionalizzazione aziendale valorizzando la formazione scolastica e il training svolto durante l'alternanza.
- Promuovere un circolo virtuoso tra mondo della formazione e del lavoro.
- Costruire un percorso di inserimento nel mondo del lavoro estendibile territorialmente ad altre aziende.

⁶⁹ Cofacci C. (2015), *Apprendistato in alternanza scuola-lavoro: la sperimentazione Enel* in Politiche Piemonte Newsletter, No. 35/2015.

Il percorso è stato articolato in due fasi: la prima, con contratto di alta formazione e ricerca⁷⁰ per due anni, al termine della quale era previsto il conseguimento del diploma e la valutazione di merito del percorso effettuato; la seconda fase di apprendistato professionalizzante, finalizzata al conseguimento della qualifica di elettricista di base da attivare nei successivi 12 mesi, in relazione alle esigenze aziendali, per i partecipanti che abbiano conseguito il titolo di studio e un livello di preparazione ritenuto adeguato dall'azienda.

I sette istituti tecnici coinvolti nella sperimentazione sono stati individuati in base al criterio della vicinanza geografica alle sedi aziendali in cui si era manifestata l'esigenza di nuove assunzioni e alla presenza, negli stessi territori, di reti di scuole che potessero consentire la partecipazione alla selezione di un congruo numero di studenti. Rilevante ai fini della scelta è stato anche l'apprezzamento dell'offerta formativa degli istituti da parte dell'azienda, che in passato aveva attinto al loro bacino di diplomati per le assunzioni. Gli studenti si sono candidati in piena autonomia alla partecipazione al percorso. È stata poi l'azienda a selezionare i giovani tramite test e colloqui: 455 gli aspiranti e 145 i selezionati a percorsi di apprendistato.

I percorsi formativi sono stati articolati, secondo la logica dell'alternanza e dell'apprendistato, in periodi di formazione di tipo formale da sviluppare a scuola e in periodi nei quali gli studenti-apprendisti seguono il percorso formativo in azienda. La metodologia adottata per la formazione aziendale è di tipo attivo, con alternanza di momenti formativi di aula, periodi di addestramento nei cantieri didattici e fasi di affiancamento presso le unità operative dell'azienda.

Il raccordo costante tra sistema scolastico e azienda ha permesso di avviare celermente (ed efficacemente) percorsi di curvatura della formazione scolastica per renderla coerente coi fabbisogni aziendali, e quindi tendere a colmare il gap fra competenze prodotte nella scuola e competenze attese dall'impresa.

Focus sulla “curvatura” dei programmi:

- linee guida del MIUR per indirizzo “elettronica ed elettrotecnica – articolazione elettrotecnica” (2° biennio e quinto anno);
- individuazione delle discipline di indirizzo basilari per l'elettricista in Enel: “elettrotecnica ed elettronica” e “tecnologie e progettazione di sistemi elettrici ed elettronici”;
- per queste discipline, individuazione delle conoscenze in concreto più attinenti al mestiere (ad esempio, componentistica degli impianti civili e industriali) e focalizzazione dei contenuti sulle specificità della realtà industriale;
- sia per l'Area Distribuzione che per l'Area Produzione, sviluppo di un programma da svolgere in azienda durante l'anno scolastico (1 giorno alla settimana), in aula o in campo scuola e con docenza di tecnici dell'azienda, pari a 280 ore annue comprensive della settimana di formazione trasversale (per un totale di 560 ore nel biennio).

⁷⁰ Come era normato e definito dal decreto legislativo 167/11, prima della riforma dell'apprendistato avvenuta con decreto legislativo 81/2015.

Punto di forza

I programmi di laboratorio e di training on the job sono stati definiti con il supporto di tecnici della distribuzione e della produzione e vagliati dai responsabili *Safety* delle aree interessate. Dopo l'avallo delle società, sono stati condivisi con i referenti del MIUR e quindi con i presidi degli istituti individuati. Su queste basi sono stati allegati alle convenzioni sottoscritte. Successivamente i progetti sono stati sviluppati in concreti moduli erogati durante l'aula o i campi scuola; parallelamente responsabili tecnico scientifici aziendali nei singoli territori sono stati coinvolti dai presidi e dai relativi consigli di classe per lo sviluppo in concreto dei programmi scolastici relativi alle altre materie di indirizzo (matematica e sistemi automatici) e non solo.

Successivamente all'entrata in vigore della l.107/2015, sono state avviate altre iniziative sperimentali tese a favorire il collegamento tra scuola e sistema delle imprese. Un esempio tra gli altri è rappresentato dal protocollo d'intesa siglato il 15 marzo 2016 da MIUR e Sole 24 Ore sull'alternanza scuola- lavoro, *"Il Ponte tra Scuola e Impresa per il futuro dei giovani"*. L'accordo ha una durata triennale e promuove la collaborazione, il raccordo ed il confronto tra il sistema dell'istruzione e formazione professionale e il sistema delle imprese. Gli obiettivi sono favorire lo sviluppo delle competenze degli studenti e coniugare le finalità educative del sistema dell'istruzione e di formazione professionale con le esigenze e le risorse offerte dal mondo produttivo. Il Sole 24 Ore definirà una serie di iniziative e attività per la realizzazione di tirocini formativi in aziende ed imprese del settore e l'organizzazione di esperienze di orientamento e alternanza scuola-lavoro attraverso il raccordo e la co-progettazione tra le imprese associate e le istituzioni scolastiche. Svolgerà, in accordo con le istituzioni scolastiche e le aziende, il monitoraggio dello svolgimento dei percorsi di alternanza scuola lavoro, coinvolgendo anche le aziende che hanno aderito ai progetti nell'esprimere una valutazione sulla preparazione sviluppata dagli studenti e sull'efficacia dei percorsi svolti. Svilupperà inoltre iniziative di formazione rivolte agli studenti e ai docenti delle istituzioni scolastiche per allineare i percorsi formativi al mercato del lavoro.

Ultime sviluppi: L'esperienza Enel è in evoluzione e, nell'agosto 2016, è stato firmato un nuovo accordo tra Enel, Miur e Ministero Lavoro⁷¹ che permetterà a 140 giovani di avviare una carriera già in età scolastica. Nello specifico si darà il via ad un programma di apprendistato scuola-lavoro, a beneficio di 140 studenti che il Gruppo Enel si impegna ad assumere con un contratto di apprendistato di primo livello. L'idea alla base dell'accordo, in continuità con la sperimentazione del 2014, è di legare il progetto sperimentale all'esigenza di ottimizzare la gestione del turn over nelle posizioni tecnico-operative aziendali, anticipando l'ingresso degli apprendisti in azienda già durante lo svolgimento del percorso scolastico e condividendo con gli istituti d'istruzione contenuti teorici più allineati alle esigenze industriali e un'esperienza di formazione sul campo, finalizzata a completare quella individuale.

⁷¹ <http://www.lavoro.gov.it/notizie/Pagine/Nuovo-accordo-tra-MLPS-MIUR-Enel-per-assunzione-di-altri-140-giovani.aspx>

La sperimentazione in Veneto

La sperimentazione alla quale partecipa la Regione Veneto, ancora in fase di piena attuazione, è stata riportata perché si ritiene che abbia, nella sua ideazione, alcuni elementi di interesse:

- è costruita sulla base di un partenariato forte con la Germania per riprendere il modello tedesco;
- pone una forte attenzione alla formazione del tutor e dei soggetti che hanno un ruolo formativo e didattico;
- insiste sull'apprendistato per la qualifica e per il diploma professionale, terreno di intervento arduo per una attivazione delle imprese e che ancora oggi in Italia risulta poco appetibile anche per i ragazzi che potrebbero parteciparvi;
- si focalizza su settori specifici che costituiscono ambiti di valore/forza dell'economia territoriale.

Il Veneto si propone come terreno di sperimentazione con *FITT - Forma il tuo futuro*⁷², un progetto europeo, finanziato con quasi 300mila euro nell'ambito del programma *Erasmus+*, che vede impegnati la Regione Veneto insieme all'Agenzia Veneto Lavoro, in stretto contatto con il MLPS. Tra i partner, l'Istituto tedesco per la formazione professionale (*BIBB*) e l'Agenzia tedesca per la Cooperazione internazionale. I primi mesi sono votati ad approfondire gli aspetti vincenti del sistema tedesco e a selezionare una proposta di alternanza scuola-lavoro da testare in alcune scuole ed enti di formazione, soprattutto nel settore turistico - alberghiero, nei prossimi anni scolastici. Due anni di tempo, per trovare una via italiana al sistema duale tedesco.

Il progetto *FITT!* mira, attraverso la costruzione e la sperimentazione di un modello ispirato anche al sistema duale tedesco, a migliorare ed inserire delle innovazioni all'interno della recente riforma dell'apprendistato, insistendo sull'apprendistato per la qualifica e per il diploma professionale. L'azione si focalizza sul settore "*food and hospitality*" includendo quindi le qualifiche nei settori del turismo e del commercio, settori importanti per la realtà veneta.

Il progetto coinvolge le imprese, perché comprendano il valore di investire in un apprendistato di qualità, e le istituzioni formative, perché accettino la sfida dell'innovazione. Inoltre, la sperimentazione vuole raggiungere anche il target dei giovani e delle loro famiglie, con l'obiettivo di far apprezzare la soluzione dell'apprendistato quale strumento per accrescere competenze e acquisire quelle professionalità in grado di garantire un rapido accesso al mercato del lavoro.

Attività:

- attività 1: analisi di contesto, questionari, raccolta di buone pratiche, *focus group*, incontri con gli attori coinvolti (nel settore di riferimento e nell'implementazione dell'apprendistato), consolidamento delle fasi di analisi;
- attività 2: in base alle risultanze dell'analisi, ipotesi di modello "duale" che contenga: 1) scelte e priorità strategiche e operative per il modello "duale"; 2) integrazione nella riforma definita dal d.lgs.81/15 e identificazione degli elementi di innovazione e valore aggiunto; 3) strumenti e risorse, comprese le sinergie rilevanti con FSE e fondi per i giovani

⁷² https://www.venetolavoro.it/documents/10180/3457699/fitt_%20Veneto%20Lavoro_ricerca.pdf

(Garanzia per i Giovani); 4) sistema di valutazione (indicatori qualitativi e quantitativi).

Sono stati individuati quali elementi su cui lavorare nella sperimentazione: 1) qualifiche dei tutor aziendali (formazione e *job shadowing*)⁷³; 2) qualità formativa dell'azienda: marchio di qualità dell'apprendistato (in relazione agli standard di qualità EQF dei formatori aziendali, ecc); 3) specializzazione settoriale degli enti di formazione professionale (centri di eccellenza settoriali per la qualifica "duale"); 4) realizzazione sperimentale dell'apprendistato presso una pluralità di aziende, per ampliare la conoscenza dei contesti produttivi; 5) link ad iniziative di politiche attive del lavoro e sistemi di orientamento scolastico (integrazione nelle politiche e fondi ordinari, per esempio POR FSE, risorse del Programma Garanzia Giovani

- attività 3: test e valutazione (scelta del gruppo di enti e aziende per la sperimentazione; test e monitoraggio; valutazione);
- attività 4: diffusione e valorizzazione.

In Emilia-Romagna: l'esperienza della Ducati

Il colosso motoristico di Borgo Panigale ha avviato nell' anno scolastico 2016-2017 il progetto *Desi* (nuova edizione di un programma già attivo nel 2014)⁷⁴ in accordo con la Regione Emilia-Romagna: cinque mesi nei centri training di Ducati e Lamborghini, a recepire il quadro tecnologico della meccanica di livello, seguiti da tre mesi sui banchi degli istituti professionali *Aldini Valeriani* e *Belluzzi Fioravanti* di Bologna, ad affinare le competenze teoriche, per poi tornare in officina. In totale, un percorso di due anni, coperti da una borsa di studio di 600 euro mensili netti, che coinvolge 48 giovani inoccupati, ma già in possesso di almeno una qualifica triennale. Non è un contratto di apprendistato vero e proprio e nemmeno uno stage. Viene invece definito "*percorso di istruzione di secondo livello per adulti*" che porta a conseguimento di un diploma d'istruzione professionale. Gli studenti alternano periodi di apprendimento scolastico a periodi di *training on the job*, non in linea produttiva, ma in attività di laboratorio o su prototipi, presso i training center di *Ducati Motor Holding* e *Automobili Lamborghini*, con una copertura Inail garantita dall'assicurazione scolastica. Di sicuro, una delle esperienze che più si avvicina, nel concreto, al sistema duale tedesco. L'obiettivo è costruire un sistema duale, cioè un'esperienza di alternanza scuola-lavoro rafforzata, con una presenza degli studenti nell'ambiente aziendale, più ampia di quella prevista dall'ordinamento scolastico degli istituti professionali, sulla base di un progetto formativo unitario, articolato all'interno dell'orario curricolare e attraverso attività extracurricolari.

⁷³ Attività di apprendimento tramite l'osservazione in situazione di lavoro.

⁷⁴ <http://formazione lavoro.regione.emilia-romagna.it/comunicati/28-4-16-alternanza-scuola-lavoro-accordo-con-ducati-e-lamborghini>

La Regione Piemonte e l'apprendistato duale

Il 22 febbraio 2016 la Giunta Regionale del Piemonte ha deliberato il *“Recepimento Intesa e approvazione del documento relativo alla disciplina degli standard formativi e ai criteri generali per la realizzazione dei percorsi in apprendistato di cui al D.Lgs. 15 giugno 2015, n. 81”*.

La Regione ha definito una sorta di Testo Unico sull' apprendistato che costituisce una cornice per tutte le tipologie di apprendistato, definendo processi, attori, strumenti della regolamentazione.

Nella Sezione 2 del Testo regionale si ribadisce come l'apprendistato nel sistema duale (Artt. 43 e 45 - D.Lgs. 81/2015) sia lo strumento principe per l'integrazione organica tra formazione e lavoro, dei titoli di istruzione e formazione e delle qualificazioni professionali. Essendo quello del Piemonte il primo testo organico se ne riportano alcuni elementi.

L'organizzazione didattica dei percorsi si articola in periodi di “formazione interna” e “formazione esterna” all'impresa, che assumono valore di apprendimento formale, e si svolgono, rispettivamente, sul luogo di lavoro e presso l'istituzione formativa, integrandosi ai fini del raggiungimento dei risultati di apprendimento dei percorsi ordinamentali. La formazione esterna si svolge sotto la responsabilità dell'istituzione formativa.

La disciplina del rapporto di apprendistato e la responsabilità del datore di lavoro sono riferite esclusivamente all'attività, compresa quella formativa, svolta presso l'impresa secondo le modalità definite nel Piano Formativo Individuale.

Il datore di lavoro deve essere in possesso dei seguenti requisiti:

- capacità strutturali, ossia spazi per consentire lo svolgimento della formazione interna, prevedendo, in caso di studenti con disabilità, il superamento o abbattimento di barriere architettoniche;
- capacità tecniche, rispetto alla disponibilità di strumenti per lo svolgimento della formazione interna conformi alla normativa vigente in materia di verifica e collaudo tecnico, anche reperiti all'esterno dell'unità produttiva;
- capacità formative, garantendo la disponibilità di uno o più tutor aziendali.

La selezione degli apprendisti, finalizzata all'inserimento nei percorsi ordinari, è effettuata dal datore di lavoro, sentito il parere dell'istituzione formativa, mediante eventuale somministrazione di questionari di orientamento professionale e colloqui individuali, ovvero attraverso percorsi propedeutici di alternanza scuola-lavoro o tirocinio, al fine di evidenziare motivazioni, attitudini e conoscenze dell'apprendista anche in ragione del ruolo da svolgere in impresa.

Il datore di lavoro è esonerato da ogni obbligo retributivo rispetto alle ore svolte dall'apprendista presso l'istituzione formativa (formazione esterna); per le ore di formazione svolte presso l'impresa (formazione interna), al lavoratore è riconosciuta una retribuzione oraria pari al 10 per cento di quella dovuta.

La Regione Lombardia e il rafforzamento del sistema duale

Nel giugno 2016, la regione Lombardia⁷⁵ ha individuato le diverse tipologie di intervento da attuare per implementare il sistema Duale nell'istruzione e nella formazione professionale. Le misure previste riguardano:

1. il potenziamento dell'alternanza scuola-lavoro nei percorsi regionali di istruzione e formazione professionale, anche attraverso interventi per il contrasto alla dispersione scolastica e per la promozione di esperienze all'estero;
2. la promozione dei percorsi di apprendistato di I livello (art. 43 d.lgs. 81/2015);
3. il sostegno della promozione e potenziamento del sistema duale e dell'apprendistato di I livello.

Ad oggi sono stati pubblicati i seguenti avvisi per l'attuazione delle misure:

A) Potenziamento dell'alternanza scuola-lavoro nella leFP - a.f. 2016/2017

Percorsi per il contrasto alla dispersione scolastica e formativa: percorsi formativi modulari, individualizzati, con forte personalizzazione e destrutturazione temporale-organizzativa, finalizzati non solo al contrasto della dispersione scolastica, ma anche all'innalzamento dei livelli di istruzione dei giovani fino ai 25 anni. Tali percorsi formativi devono garantire esperienze di alternanza pari ad almeno il 50% della durata oraria PIP.

Percorsi di promozione dell'alternanza scuola lavoro nell'iter per l'acquisizione della qualifica/diploma di leFP:

1. allargamento della sperimentazione di apprendimento duale all'intero gruppo classe già frequentante i percorsi ordinamentali di leFP, ampliando la durata oraria annua con esperienze di alternanza scuola lavoro. Le ore di alternanza non possono essere inferiori a 400 ore annue, comprensive delle ore di alternanza del percorso ordinamentale.
2. avvio di classi del sistema duale assicurando esperienze di alternanza pari al 50% della durata oraria ordinamentale, garantendo comunque le 400 ore di alternanza nell'annualità di riferimento (nuove classi prime, seconde o terze; trasformazione di classi ordinamentali in classi duale);
3. avvio di percorsi formativi di quarto anno per il conseguimento del diploma professionale, garantendo esperienze di alternanza pari ad almeno il 40% della durata oraria ordinamentale (nuove classi quarte; trasformazione di classi ordinamentali in classi duale);
4. percorsi personalizzati per allievi disabili (all'interno di questi percorsi il periodo di alternanza può essere garantito attraverso l'impresa formativa simulata per l'intera durata del percorso).

Promozione di esperienze all'estero per l'acquisizione di competenze emergenti all'interno dei percorsi di Qualifica e Diploma di leFP: è possibile strutturare i percorsi del sistema duale

⁷⁵ Delibera n. 5354 del 27/06/2016.

prevedendo fasi realizzate all'estero con momenti formativi ed esperienze di alternanza che concorrono al raggiungimento delle 400 ore annue.

B) Avviso per la realizzazione di azioni di sistema

Linea 1 – Attività di informazione e sensibilizzazione, finalizzate alla diffusione di una cultura dell'apprendimento innovativa, caratterizzata dalla stretta integrazione tra istruzione e lavoro;

Linea 2 – Sostegno alla progettazione e all'attuazione di percorsi sperimentali di innovazione e internazionalizzazione dell'apprendistato, dedicati a gruppi omogenei di giovani con contratto di apprendistato di durata pluriennale per la qualifica o il diploma professionale e assunti presso la stessa azienda o con contratto finalizzato al conseguimento della medesima qualifica o diploma.

C) Offerta formativa finalizzata all'acquisizione di un titolo ai sensi dell'art. 43 d.lgs. 81/2015

- **Linea A** finanziamento dei percorsi formativi rivolti a giovani assunti con contratto di apprendistato per la qualifica a seguito della frequenza nell'anno formativo 2015/2016 della II annualità di un percorso di qualifica leFP conclusa con l'ottenimento dell'ammissione alla III annualità;
- **Linea B** finalizzata al finanziamento dei percorsi formativi rivolti a tutti gli altri apprendisti assunti con contratto di apprendistato per la qualifica e il diploma professionale.

D) Manifestazione di interesse all'avvio di percorsi sperimentali di istruzione e formazione professionale per la lotta alla dispersione scolastica e l'innalzamento dei livelli di istruzione dei giovani in collaborazione con i C.P.I.A.

Il Programma FIXO

Sulla base dell'accordo siglato il 24 settembre 2015 tra Governo, Regioni e Province autonome e sulla base di quanto previsto dal *Jobs Act* e dalla *Buona Scuola*, *Fixo* favorisce l'alternanza scuola-lavoro grazie al sostegno ai centri di formazione professionale (CFP). L'intervento si inserisce nell'ambito del più generale programma del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali che intende porre in essere azioni di accompagnamento del sistema duale nell'ambito dell'leFP, facilitando le transizioni tra sistema della formazione professionale e mondo del lavoro. Il programma prevede, infatti, l'organizzazione, da parte dei Centri di formazione professionale (CFP) adeguatamente preparati, di nuovi corsi caratterizzati dall'utilizzo di strumenti di alternanza tra momenti formativi in aula ed esperienze professionali sul campo e il coinvolgimento di imprese e di un'ampia platea di giovani disponibili ad intraprendere tale modello formativo.

Obiettivo dell'intervento è supportare i CFP per strutturare e qualificare i servizi di orientamento e placement, affinché siano in grado di:

- costituire e rafforzare i propri servizi di orientamento e placement attraverso la definizione e attuazione di standard di qualità;
- orientare i giovani alla scelta dei corsi più idonei per la propria formazione;

- promuovere e attivare gli strumenti di transizione scuola-lavoro, quali l'apprendistato per la qualifica e il diploma professionale, l'alternanza scuola-lavoro e l'impresa formativa simulata;
- avviare percorsi di formazione integrati con tali strumenti affinché i giovani possano usufruire di un'offerta formativa diversificata e coerente coi fabbisogni produttivi del territorio.

Il programma ha pubblicato un bando da 10,5 milioni di euro per selezionare 300 CFP dove sperimentare il sistema di formazione duale. Sperimentazione che - entro il 2017 - consentirà a circa 60 mila giovani di conseguire una qualifica o un diploma professionale attraverso percorsi ad hoc che prevedano lo svolgimento di una parte della formazione all'interno dell'azienda.

Nello specifico, il programma prevede come destinatari:

- giovani dai 14 ai 24 anni in possesso della licenza media inferiore ed interessati ad essere inseriti in percorsi formativi di leFP;
- giovani dai 15 ai 24 anni che stanno frequentando un percorso formativo di leFP e sono interessati alla stipula di un contratto di apprendistato per il conseguimento della qualifica o del diploma professionale;
- giovani dai 15 ai 24 anni, usciti dal sistema scolastico, che non sono inseriti in alcun percorso di istruzione e formazione, che non sono occupati ai sensi della normativa vigente e che sono immediatamente disponibili al lavoro.

Una volta selezionati con apposito bando, i Centri di formazione ricevono un contributo di 35 mila euro e potranno contare sull'assistenza tecnica di Italia Lavoro per garantire l'erogazione diretta di servizi di orientamento di primo livello, di orientamento specialistico e di accompagnamento al lavoro finalizzato all'attivazione di contratti di apprendistato per la qualifica e il diploma professionale.

Tali attività potranno essere diverse nei vari CFP in funzione del proprio piano di sviluppo, e riguarderanno la definizione e attuazione di standard di qualità per il rafforzamento dei propri servizi di orientamento e *placement (standard setting)*. Obiettivo è la costituzione o qualificazione dei servizi di orientamento e placement e la formazione dei propri responsabili e operatori affinché siano preparati a promuovere e sviluppare efficacemente il sistema duale.

Italia Lavoro con il Programma *Fixo* supporta i CFP nelle attività di promozione dell'incontro con i giovani e ad erogare loro servizi di informazione, orientamento e accompagnamento al lavoro con l'obiettivo di individuare le migliori soluzioni rispetto alle caratteristiche e le aspettative di ognuno. Nello specifico:

- attività di accoglienza e informazione sulle opportunità previste dai corsi di istruzione e formazione professionale organizzati nell'ambito dello sviluppo del sistema duale;
- attività di orientamento di primo livello e di "*profilazione*" dei giovani, mediante l'utilizzo del modello adottato dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, per definire la prossimità del giovane al mercato del lavoro;
- attività di orientamento specialistico;
- azioni di accompagnamento al lavoro per l'attivazione di contratti di apprendistato per la

qualifica e il diploma professionale.

I giovani verranno, dunque, coinvolti e informati sulle opportunità previste per loro dai CFP, saranno profilati e inseriti in attività di orientamento di base e specialistico. Sulla base dei risultati dei colloqui di orientamento, i CFP indirizzeranno i giovani verso percorsi di alternanza scuola-lavoro, verso esperienze in impresa formativa simulata o li inseriranno in percorsi di inserimento lavorativo mediante l'utilizzo del contratto di apprendistato.

Al termine della sperimentazione, i centri di formazione professionale saranno quindi in grado di:

- costituire o rafforzare i propri servizi di orientamento e placement attraverso la definizione e attuazione di standard di qualità;
- orientare i giovani alla scelta dei corsi più idonei per la propria formazione;
- promuovere e attivare gli strumenti di transizione scuola-lavoro, come l'apprendistato per la qualifica e il diploma professionale, l'alternanza scuola-lavoro e l'impresa formativa simulata;
- avviare percorsi di formazione integrati con tali strumenti.

Nota bene: l'azione sperimentale del Programma *Fixo* corre in parallelo e del tutto scollegata da quanto si agisce con il Programma Garanzia Giovani, che con la misura 2.B prevede interventi di formazione per i giovani 15-18enni in percorsi formativi finalizzati alla acquisizione di una qualifica nell'ambito del sistema regionale di Istruzione e Formazione Professionale. Il MLPS, responsabile di entrambe le azioni, ha scelto di non raccordarle ma ha avviato due percorsi differenti.

A maggio 2016 sono stati individuati i Centri di formazione e sono in via di definizione idee Protocolli operativi tra Italia Lavoro e i Centri di Formazione Professionale, definiti entro maggio 2016 con la declinazione dei servizi e delle attività erogabili.

Possibili criticità

Le caratteristiche del progetto, l'accelerazione delle procedure, le tipologie di finanziamenti fanno intendere che potrebbe non trattarsi di un intervento di sistema, ma di azioni legate alla necessità di reperire risorse da allocare in un settore che presenta situazioni di sofferenza occupazionale ed economica ormai endemiche. È da dimostrare nel breve-medio periodo se l'utilizzo dell'apprendistato sarà uno strumento per ridare fiato al sistema dell'leFP gestito dai Centri di Formazione Professionale, o un tentativo di abbattere i costi che le agenzie formative sostengono. Se è vero che una parte di giovani ha, nel sistema della formazione professionale, una valida alternativa ad una scuola che percepisce come poco inclusiva e rigida, è anche vero, come abbiamo già rilevato, che si tratta di capire se le imprese riconoscono nei percorsi degli leFP un potenziale bacino di attivazione di apprendisti e quindi di potenziali futuro lavoratori. Probabilmente, per sostenere l'avvio del sistema duale poteva essere più interessante ed efficace definire diverse alternative: percorsi nel sistema dell'istruzione, coinvolgendo eccellenze (intese sia come scuole che come alunni più performanti), e percorsi nel sistema della formazione professionale per verificare l'efficacia delle politiche su una platea di soggetti a rischio di dispersione scolastica e formativa.

Riguardo all'Accordo del 24 settembre merita un'annotazione particolare il riferimento all'Impresa Formativa Simulata rivolta esclusivamente agli studenti quattordicenni. È evidente che l'estensore di questa parte del documento assimila l'IFS ad una specie di *playstation* adatta ai "bambini". A quindici anni si è già grandi, il gioco finisce e con esso l'IFS. Da quale "alto" concetto pedagogico - didattico sia stato mutuato questo pensiero, non è dato sapere...

3.2.6. Un ruolo possibile per le Agenzie per il Lavoro nel sistema duale

Nel sistema di recente definito sulla base delle nuove norme sono individuati attori chiave del sistema dell'istruzione e della formazione: le imprese come potenziali agenzie formative, insieme alle agenzie formative istituzionali, oltre che quali futuri fruitori della forza lavoro formata. Non viene però designato un ruolo specifico per i servizi per il lavoro, pubblici o privati.

Ciò detto, le Agenzie per il Lavoro, in una cornice ancora non stabile, debbono identificare un possibile ruolo nel sistema, individuando spazi e ambiti nei quali intervenire, facendosi riconoscere come portatori di valore aggiunto, valore per il sistema formativo e per le imprese.

È in particolare sul tema dell'efficacia dei percorsi che l'azione delle Agenzie per il Lavoro potrebbe offrire un contributo allo sviluppo del sistema duale. Le ApL possono esaminare e inventariare i bisogni aziendali in modo attivo, ovvero non limitandosi ad attendere che la domanda venga avanzata, ma piuttosto diagnosticandone la latenza e promuovendone consapevolezza nelle imprese. Ciò può avvenire sulla base di ipotesi (griglie) che segnalino la possibile latenza, griglie perennemente da ridefinire nel confronto con pratica ed esiti che segnalino scarti fra ipotesi e risultati. Si propone cioè una funzione di ricerca riguardo i bisogni di competenze nelle aziende, che deve produrre informazioni qualitative e quantitative. Le informazioni quantitative riguardano il mix di competenze attese, tale da definire profili ma anche priorità (definibili come il nocciolo duro imprescindibile); le informazioni qualitative riguardano la configurazione specifica del profilo nella specifica azienda, nella quale possano essere attese competenze particolari non ascrivibili nel profilo generale, particolari perché connesse alle vocazioni e domande territoriali o alla vocazione e al target dell'impresa.

La conoscenza della domanda reinterpretata nella ricerca-azione è l'input che l'ApL riceve dalle imprese e che elabora e riversa in output nella pratica orientativa per la costruzione di percorsi formativi e professionali (così come, senza l'azione delle Agenzie, è avvenuto nelle esperienze Enel e Ducati). Pratica orientativa cui necessita la comprensione della domanda del sistema di imprese insieme alla comprensione di vocazioni e competenze di base del soggetto da orientare e formare al mercato del lavoro.

In modo complementare l'ApL restituisce alle imprese l'output delle risorse in maturazione incontrate in fase orientativa: le aziende collaborano nella registrazione dello scarto fra competenze attese e competenze disponibili nel territorio. e l'ApL offre poi alle imprese l'output delle risorse maturate e certificate in fase di valutazione delle competenze. La platea degli orientati rappresenta chiaramente la platea dei potenziali soggetti da avviare al sistema duale, mentre quella dei valutati e certificati rappresenta anche la platea offerta alle imprese come pre-selezione di possibili avviamenti al lavoro.

Alla luce di quanto sinora detto e perseguendo nella logica di un'azione che possa favorire percorsi di inserimento professionale, è possibile ricondurre sinteticamente l'intervento delle Agenzie per il Lavoro a:

- livello nazionale, tramite Accordi con MIUR e MLPS, avviare interventi per l'integrazione scuola - agenzie formative - imprese al fine di alimentare percorsi di qualificazione nell'ambito del sistema duale;
- promuovere accordi territoriali con gli Uffici Scolastici Regionali per i percorsi di alternanza, identificando anche un parco di aziende interessate ad attivarsi anche solo in veste di laboratori formativi propedeutici all'attivazione del duale: una azione propedeutica affinché il successivo *matching* tra studente e impresa sia il più mirato possibile;
- identificare, forti del rapporto con il sistema imprese, settori sui quali intervenire per avviare percorsi in apprendistato duale.

PARTE QUARTA

Introduzione

Questa parte affronta il tema dell'alternanza scuola-lavoro analizzando innanzitutto l'evoluzione del quadro normativo e delle prassi a partire dalla l.53/2003 (c.d. "riforma Moratti"), con la quale l'alternanza entra nel sistema educativo⁷⁶, così da disporre di un quadro di riferimento in relazione al quale valutare la portata delle novità introdotte dalla l.107/2015 (c.d. "Buona Scuola").

L'attenzione si concentra poi sui due punti qualificanti l'alternanza così come definita dalla "Buona Scuola", vale a dire la didattica per competenze e - soprattutto - la collaborazione tra scuola e azienda, che rappresentano altrettanti nodi critici per la diffusione di questa strategia formativa nei termini previsti dalla l.107. Infatti, l'alternanza cui l'intervento normativo del 2015 dà impulso rendendola obbligatoria e finanziandone la realizzazione non è "semplicemente" il potenziamento del numero o della durata dei tirocini in azienda, né delle azioni informative e orientative a favore degli studenti. Nella "Buona Scuola", l'alternanza intende mettere lo studente in grado di acquisire e sviluppare le competenze-obiettivo proprie dell'indirizzo di studi prescelto, combinando esperienze realizzate a scuola e in azienda: tali esperienze, che si sviluppano nell'arco del triennio (secondo biennio e quinto anno), devono pertanto essere progettate e gestite unitariamente, sotto la responsabilità della scuola cui spetta il compito di garantire la qualità dell'offerta formativa.

Mettere ben a fuoco questi elementi distintivi è essenziale non solo per meglio comprendere la direzione di sviluppo del sistema e i bisogni degli attori in campo, ma anche per definire il ruolo che in relazione ad essi possono svolgere le Agenzie per il Lavoro.

⁷⁶ La valorizzazione del luogo di lavoro come luogo di apprendimento era già prevista dalla l.196/1997 (c.d. "Pacchetto Treu"), il cui art.18 faceva riferimento all'attivazione di tirocini pratici e *stage* a favore di soggetti che hanno già assolto l'obbligo scolastico "al fine di realizzare momenti di alternanza tra studio e lavoro e di agevolare le scelte professionali mediante la conoscenza diretta del mondo del lavoro". Il successivo regolamento attuativo (D.M. 25 marzo 1998, n. 142) stabiliva che "le attività svolte nel corso dei tirocini di formazione e orientamento possono avere valore di credito formativo e, ove debitamente certificato dalle strutture promotrici, possono essere riportate nel curriculum dello studente o del lavoratore ai fini dell'erogazione da parte delle strutture pubbliche dei servizi per favorire l'incontro tra domanda ed offerta di lavoro" (art. 6). Per non generare equivoci, però, va sottolineato che se lo *stage* o tirocinio e l'alternanza hanno in comune la concezione del luogo di lavoro come luogo di apprendimento, il tirocinio non può essere *tout court* identificato con l'alternanza: il tirocinio (curriculare) è un *momento* dell'alternanza, ossia il periodo di formazione svolto dallo studente presso la struttura ospitante.

4.1. L'alternanza scuola-lavoro prima della l.107/2015

L'alternanza scuola-lavoro entra nel nostro sistema educativo con la l. 53/2003⁷⁷ (c.d. "riforma Moratti") che all'art.4 la prevede come possibilità di realizzare i corsi del secondo ciclo, consentendo ai giovani che hanno compiuto il quindicesimo anno di età di svolgere *l'intera formazione dai 15 ai 18 anni* "attraverso l'alternanza di periodi di studio e di lavoro, sotto la responsabilità dell'istituzione scolastica, sulla base di convenzioni con imprese o con le rispettive associazioni di rappresentanza o con le camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura, o con enti, pubblici e privati, inclusi quelli del terzo settore, disponibili ad accogliere gli studenti per periodi di tirocinio che non costituiscono rapporto individuale di lavoro".

Il successivo d.lgs.77/2005⁷⁸ disciplina l'alternanza "quale modalità di realizzazione dei corsi del secondo ciclo per assicurare ai giovani, *oltre alle conoscenze di base*, l'acquisizione di *competenze spendibili nel mercato del lavoro*" (art.1). Sono gli studenti che possono presentare la richiesta di svolgere, sotto la responsabilità dell'istituzione scolastica o formativa, il percorso formativo prescelto alternando periodi in aula e nei contesti lavorativi, nel rispetto del profilo educativo del corso di studi ordinario. L'alternanza non dà quindi luogo ad un rapporto di lavoro, ma è una metodologia didattica e il giovane mantiene lo status di studente.

Il ruolo dell'alternanza scuola-lavoro è stato successivamente confermato e consolidato con i Regolamenti del 2010 riguardanti i nuovi ordinamenti degli istituti professionali, degli istituti tecnici e dei licei⁷⁹ e con le relative linee guida⁸⁰ e indicazioni nazionali.

A questo proposito va ricordato che il riordino degli istituti professionali ha affidato all'alternanza anche un'altra funzione: nel periodo di transizione tra il vecchio e il nuovo ordinamento degli istituti professionali, l'alternanza è stata infatti utilizzata per sostituire integralmente l'area di professionalizzazione (cd. terza area). L'art.8 c.3 del D.P.R. 87/2010 ha inserito, al posto di questo segmento curricolare dei corsi post qualifica, 132 ore di alternanza da organizzare nelle quarte e quinte classi dall'a.s.2010/11 e sino alla messa a regime del nuovo ordinamento dell'istruzione professionale, completato nell'a.s.2014/15.

⁷⁷ *Delega al Governo per la definizione delle norme generali sull'istruzione e dei livelli essenziali delle prestazioni in materia di istruzione e formazione professionale.*

⁷⁸ *Definizione delle norme generali relative all'alternanza scuola-lavoro, ai sensi dell'articolo 4 della legge 28 marzo 2003, n.53.*

⁷⁹ *Regolamenti di riordino dei licei, degli istituti tecnici e degli istituti professionali emanati dal Presidente della Repubblica in data 15 marzo 2010 (D.P.R. 87/2010, relativo agli istituti professionali; D.P.R.88/2010, relativo agli istituti tecnici; D.P.R. 89/2010, relativo ai licei).* I provvedimenti, improntati ad obiettivi di chiarezza, organicità e rafforzamento del collegamento col mondo del lavoro, pongono fine alle moltissime sperimentazioni realizzate a partire dagli anni '90 e che hanno dato luogo a un enorme frammentazione degli indirizzi (si pensi ai 204 degli istituti tecnici e ai 396 dei licei).

⁸⁰ In particolare, le Direttive 4/2012 e 5/2012, relative rispettivamente alle linee guida per il secondo biennio e il quinto anno degli istituti tecnici e degli istituti professionali, sottolineano che "con l'alternanza scuola lavoro si riconosce un valore formativo equivalente ai percorsi realizzati in azienda e a quelli curricolari svolti nel contesto scolastico. Attraverso la metodologia dell'alternanza si permettono l'acquisizione, lo sviluppo e l'applicazione di competenze specifiche previste dai profili educativi, culturali e professionali dei diversi corsi di studio".

Questa disposizione che, sebbene per un periodo di tempo limitato, ha reso obbligatorie le esperienze di alternanza scuola lavoro ha segnato un primo cambiamento di rotta rispetto a quanto previsto dall'art.4 della l.53/2003, che poneva a base dell'alternanza la richiesta degli studenti. Tuttavia, a questa esperienza si deve guardare anche criticamente, per non ripetere gli errori commessi: costrette dalla necessità di trovare un numero di aziende ospitanti sufficiente a garantire il tirocinio a tutti gli studenti, e non adeguatamente supportate in questo compito, le scuole in molti casi hanno gestito l'alternanza al ribasso, prescindendo dall'effettivo contenuto formativo dell'attività proposta.

Da ultimo, il processo di consolidamento della metodologia dell'alternanza ha visto un passaggio importante nel D.L.104/2013⁸¹, che ha rafforzato la collaborazione con finalità formative tra scuola e mondo del lavoro, con l'obiettivo di facilitare e accelerare l'applicazione di norme già emanate. In questo provvedimento il potenziamento dell'alternanza scuola-lavoro segue tre direttrici principali: innanzitutto, lo sviluppo dell'orientamento per gli studenti iscritti agli ultimi due anni, anche attraverso giornate di formazione in azienda, per favorire una consapevole scelta del percorso di studio e la conoscenza degli sbocchi occupazionali. In secondo luogo, la definizione dei diritti e dei doveri degli studenti della scuola secondaria di secondo grado impegnati in percorsi di alternanza scuola lavoro, ovvero in attività di stage, di tirocinio e di didattica in laboratorio, senza pregiudizi per la tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro. Da ultimo, l'introduzione di misure per la formazione dei docenti, anche attraverso periodi *on the job* presso enti pubblici o imprese, per metterli in grado di meglio gestire i percorsi di alternanza scuola-lavoro.

L'articolo 8-bis del decreto introduce inoltre un programma sperimentale per lo svolgimento di periodi di formazione in azienda per gli studenti degli ultimi due anni delle scuole secondarie di secondo grado, attraverso la stipula di contratti di apprendistato: è sulla base di questa disposizione che è stata avviata la c.d. "sperimentazione ENEL", che ha permesso l'assunzione di 145 studenti⁸².

Passiamo adesso a considerare l'attuazione delle disposizioni sopra riportate, e quindi il livello di diffusione dell'alternanza scuola-lavoro nel Paese prima dell'entrata in vigore della l.107/2015. Come sottolinea l'INDIRE nel rapporto di monitoraggio relativo all'a.s. 2012/2013⁸³, se l'apprendimento *on the job* non è ancora visto come parte integrante del curriculum della scuola italiana nel suo complesso, laddove invece è stato introdotto i risultati delle esperienze confermano che la pratica esperienziale favorisce il consolidamento delle nozioni apprese in termini di competenze.

Dal monitoraggio emerge che nell'a.s. 2012/13 il 45% delle scuole secondarie di secondo grado (più di 3mila scuole su quasi 7mila) ha utilizzato l'alternanza come metodologia didattica per sviluppare le competenze previste dall'ordinamento degli studi: il 44% di questi istituti sono professionali, il 34% tecnici e il 20% licei. Gli studenti formati attraverso questa metodologia sono

⁸¹ *Misure urgenti in materia di istruzione, università e ricerca.*

⁸² Per ulteriori approfondimenti si rinvia alla PARTE 2 punto 2.2.5.

⁸³ INDIRE (2013), *Alternanza Scuola-Lavoro. Binomio possibile?* Quella relativa all'a.s. 2012/2013 è ad oggi l'ultima rilevazione disponibile sugli aspetti qualitativi dell'alternanza.

pari all'8% della popolazione scolastica della scuola secondaria di secondo grado⁸⁴. I percorsi in alternanza sono prevalentemente realizzati nell'arco un solo anno scolastico (51% dei casi) e hanno una durata media di circa 120 ore, la maggior parte delle quali consiste nello stage aziendale: di conseguenza, la realizzazione dell'alternanza non ha richiesto revisioni dell'orario scolastico.

Più del 55% dei percorsi risulta avere un monte ore totale minore di 100 ore, mentre il 42% risulta avere un monte ore totale compreso tra 100 e 299 ore; i percorsi con monte ore compreso tra 300 e 450 ore sono soltanto l'1% del totale. A conferma di una situazione "a macchia di leopardo", le regioni in cui la maggior parte dei percorsi ha un monte ore minore di 100 sono la Lombardia, il Piemonte, il Lazio, la Toscana, l'Umbria, l'Abruzzo, la Basilicata, la Calabria, la Campania, il Molise, la Sardegna e la Sicilia; i percorsi con monte ore compreso tra 100 e 299 ore prevalgono invece in Emilia Romagna, Friuli Venezia Giulia, Liguria, Veneto, Marche e Puglia.

Un dato interessante, anche alla luce dei futuri sviluppi, è quello relativo alle aziende ospitanti (che rappresentano quasi il 60% del totale delle strutture coinvolte in questa tipologia di percorsi): si è infatti stimato che solo lo 0,8% delle imprese attive in Italia sia coinvolta nell'alternanza scuola-lavoro.

Volendo fare sintesi delle caratteristiche dell'alternanza scuola-lavoro prima dell'entrata in vigore della l.107/2015, anche per meglio cogliere la portata innovativa della legge stessa, possiamo dire che fino al 2015

- l'alternanza è facoltativa sia per la scuola che per lo studente;
- non è ben marcata la distinzione tra alternanza e stage estivo;
- serve per applicare ciò che si studia a scuola;
- è un'esperienza utile ma separata dal percorso formativo.

Invece, con la legge sulla "Buona Scuola"

- l'alternanza è obbligatoria: fa parte del curriculum e si sviluppa nel triennio per 400 o 200 ore almeno;
- l'esperienza in azienda ha uno specifico valore formativo per lo sviluppo delle competenze degli studenti: si imparano cioè cose che non è possibile imparare a scuola;
- l'attività di alternanza è parte integrante del percorso formativo individuale e viene valutata in sede di scrutinio: la valutazione del percorso in alternanza incide quindi sul livello dei risultati di apprendimento conseguiti dallo studente nell'arco del secondo biennio e dell'ultimo anno del corso di studi.

⁸⁴ Confermando il trend di crescita già registrato negli anni precedenti, la percentuale di studenti coinvolti nei percorsi di alternanza si è poi innalzata al 10% degli studenti delle scuole secondarie di secondo grado nell'anno scolastico 2014-2015, interessando circa 270.000 persone (fonte: MIUR, 30 novembre 2015).

4.2. L'alternanza scuola-lavoro nella I.107/2015

La valorizzazione dell'alternanza scuola-lavoro nella I.107/2015 si collega ad una delle caratteristiche che dovrebbero connotare la "Buona Scuola", quella cioè di essere "fondata sul lavoro". La scuola deve quindi essere finalizzata allo sviluppo professionale e all'inserimento lavorativo dei giovani, ed è in questo quadro che si valorizza l'alternanza scuola-lavoro come strategia formativa che, combinando esperienze realizzate in classe e in azienda, favorisce il conseguimento degli obiettivi di apprendimento (le competenze) definiti dal profilo formativo dell'indirizzo di studi. Da questo punto di vista la "Buona Scuola" fa sintesi di una pluralità di esperienze realizzate nel corso degli anni dalle scuole in collaborazione con le aziende - e in misura significativa promosse dalle organizzazioni imprenditoriali - e si pone in linea di continuità con la riforma del 2003 e con il riordino dell'istruzione secondaria del 2010, esaminati nelle pagine precedenti.

Tuttavia, la norma ribadisce e rende "obbligatorie" prassi che in precedenza erano indicate come virtuose ma lasciate alla discrezionalità delle singole scuole (quando non dei singoli docenti); con la I.107 l'alternanza diventa invece parte integrante dell'attività curricolare - nel presupposto della piena equivalenza formativa tra esperienza scolastica ed esperienza lavorativa - e deve essere inserita nel piano triennale dell'offerta formativa. Per avere un'idea delle conseguenze pratiche basti pensare che se nell'anno scolastico 2014-2015 l'alternanza ha interessato circa 270.000 studenti, nell'anno scolastico 2015-2016, il primo in cui la nuova normativa trova applicazione a partire dalle classi terze, il numero di studenti interessati dall'alternanza "obbligatoria" è stimato in 529.000 unità circa, mentre a regime saranno coinvolti 1,5 milioni di studenti.

La I.107 prevede un'alternanza lunga: i percorsi di alternanza sono attuati "negli istituti tecnici e professionali, per una durata complessiva, nel secondo biennio e nell'ultimo anno del percorso di studi, di almeno 400 ore e, nei licei, per una durata complessiva di almeno 200 ore nel triennio" (art. 1, c.33).

Il requisito di una durata consistente dei percorsi formativi in alternanza implica che si tratti di vere e proprie esperienze di apprendimento sul lavoro e non di una superficiale presa di contatto con le realtà produttive. Come viene ribadito dalla *Guida Operativa* predisposta dal MIUR⁸⁵, l'intento è di costruire un processo che veda, nel corso degli anni scolastici, un crescente coinvolgimento degli studenti nelle attività presso le imprese o gli enti, accompagnato dall'evoluzione delle finalità dell'alternanza da obiettivi puramente orientativi ad obiettivi finalizzati all'acquisizione di competenze lavorative e trasversali attraverso l'esperienza, secondo i concetti di gradualità e progressività⁸⁶.

⁸⁵ MIUR (2015), *Attività di alternanza scuola lavoro. Guida operativa per la scuola*.

⁸⁶ Per fare un esempio, è frequente che il percorso di alternanza si articoli in questo modo: nelle classi terze ci si limita alla formazione preliminare sulla sicurezza e alla presa di contatto con l'azienda, attraverso la ricognizione dei processi produttivi e delle lavorazioni, ovvero la realizzazione di piccole prove di lavorazione con la guida dell'operatore (brevi stage osservativi e introduttivi). Nelle classi quarte, cui di solito si riserva il monte ore più significativo, si affronta l'esecuzione (con supervisione) di uno o più compiti lavorativi, con l'impiego di conoscenze e abilità acquisite a scuola o con l'apprendimento di conoscenze e

L'orientamento rimane quindi una componente del percorso di alternanza, ma certamente non lo esaurisce: e questo è un punto essenziale, anche per la riflessione delle Agenzie per il Lavoro⁸⁷. A questo proposito, è sempre la *Guida Operativa* a sottolineare come l'esperienza di alternanza scuola lavoro debba fondarsi su un sistema di orientamento che, a partire dalle caratteristiche degli studenti, li accompagni fin dal primo anno per condurli gradualmente all'esperienza che li attende: "generalmente, *in preparazione all'attività da svolgersi in situazioni di lavoro, gli studenti partecipano a percorsi formativi e di orientamento*, diversificati in relazione alla struttura in cui si svolgono o al tipo di istituto scolastico frequentato; insegnanti della scuola o esperti esterni chiariscono quale sarà il tipo di attività che svolgeranno, con quali diritti e doveri; quale rapporto dovrà esistere tra l'attività a scuola e l'attività in situazione lavorativa; come è organizzata la struttura ospitante".

Il traguardo delle 400 ore non è di per sé particolarmente sfidante, se consideriamo che le pratiche di alternanza più consolidate hanno già una durata di 200 ore in una sola annualità⁸⁸ (in genere al 4° anno), e che le aziende sono per lo più disponibili ad ospitare gli studenti in tirocinio solo per una durata congrua, cioè almeno per 3-4 settimane (120-160 ore lavorative).

Più interessante è invece la programmazione triennale dell'alternanza, che sottende il tema della continuità formativa. Anche in questo caso la *Guida Operativa* chiarisce che l'alternanza non è un'esperienza isolata collocata in un particolare momento del curriculum, ma va programmata in una prospettiva pluriennale e può prevedere una pluralità di tipologie di integrazione con il mondo del lavoro (incontro con esperti, visite aziendali, ricerca sul campo, simulazione di impresa, project work in e con l'impresa, tirocini, progetti di imprenditorialità...) in contesti organizzativi diversi, anche in filiera o all'estero, secondo un processo graduale articolato in fasi.

Nella prospettiva adottata dalla "Buona Scuola", quindi, l'alternanza scuola-lavoro è un percorso di apprendimento (e non soltanto un'utile esperienza) i cui elementi qualificanti possono essere identificati nella progettazione didattica per competenze e nella collaborazione tra scuola e azienda per lo sviluppo del progetto formativo: su questi aspetti, essenziali per comprendere l'effettiva portata dell'alternanza disciplinata dalla l.107/2015, ritorneremo più dettagliatamente nelle pagine successive.

L'entrata in vigore della l.107/2015 determina inoltre un incremento, a regime, delle risorse destinate al finanziamento dei percorsi di alternanza. L'art.1 c.39 prevede infatti che per le attività di alternanza scuola-lavoro "è autorizzata la spesa di euro 100 milioni annui a decorrere dall'anno

abilità nuove. Nelle classi quinte, in cui l'alternanza continua di fatto ad essere penalizzata dalla preparazione all'esame di stato, allo studente viene in genere richiesta la realizzazione (con autonomia crescente) di uno o più compiti lavorativi, con analisi riflessiva e autovalutazione delle proprie prestazioni e ricostruzione del "profilo di competenza" acquisito.

⁸⁷ Ad oggi, infatti, il coinvolgimento delle Agenzie per il Lavoro rispetto all'alternanza è limitato quasi esclusivamente all'attività informativa e di orientamento: per un approfondimento su questo aspetto si rinvia alla PARTE 1, punto 1.5.

⁸⁸ Come si è già sottolineato nelle pagine precedenti, dal monitoraggio INDIRE relativo all'a.s. 2012/2013 emerge come il 42% dei percorsi realizzati avesse una durata compresa tra 100 e 300 ore (INDIRE, *Alternanza Scuola-Lavoro. Binomio possibile?*, 2013).

2016", comprensiva della quota destinata all'assistenza tecnica e al monitoraggio delle attività stesse. Le scuole hanno poi la possibilità di attingere alle risorse del Fondo Sociale Europeo destinate all'alternanza scuola lavoro, la cui assegnazione avviene su base progettuale⁸⁹.

4.3. Un approfondimento: la progettazione (per competenze) dell'alternanza

Per comprendere appieno la valenza formativa specifica dei percorsi di alternanza scuola-lavoro e l'impatto che l'adozione di questa metodologia può avere sulla programmazione dell'ordinaria attività scolastica è necessario soffermarsi brevemente sul tema della didattica per competenze, che costituisce la principale innovazione introdotta dalle riforme degli ultimi anni e che viene richiamata a più riprese anche dalla l.107/2015.

I percorsi in alternanza, che nella "Buona Scuola" hanno assunto come abbiamo visto una dimensione triennale, contribuiscono a sviluppare le competenze richieste dal profilo educativo, culturale e professionale del corso di studi.

Il concetto di competenza, intesa come "comprovata capacità di utilizzare, in situazioni di lavoro, di studio o nello sviluppo professionale e personale, un insieme strutturato di conoscenze e di abilità acquisite nei contesti di apprendimento formale, non formale o informale"⁹⁰, presuppone l'integrazione di conoscenze con abilità personali e relazionali. La didattica per competenze non si aggiunge alla didattica tradizionale ma la sostituisce: le discipline conservano un ruolo centrale nell'organizzazione della didattica (essendo appunto la competenza la capacità dimostrata di utilizzare le conoscenze), ma lo studente deve essere messo in condizione di dimostrarne il possesso mediante l'uso. Pertanto, la programmazione didattica non si risolve più in una successione di contenuti offerti dall'insegnante, ma richiede di ricostruire ciò che lo studente *fa* durante il percorso scolastico.

Nella misura in cui l'alternanza offre allo studente occasioni per risolvere problemi e assumere compiti e iniziative autonome, per apprendere attraverso l'esperienza e per rielaborarla all'interno di un contesto operativo, diventa il paradigma della didattica per competenze. Lo studente ha un risultato da produrre, per ottenere il quale utilizza le conoscenze e le abilità in suo possesso, sfruttando gli strumenti a disposizione. Se si rende conto di un deficit di conoscenze, è costretto a recuperarle. Questa retroazione del fare sul sapere costituisce il passaggio essenziale del

⁸⁹ Per avere un riferimento più preciso, possiamo considerare gli importi relativi all'anno scolastico 2015/2016, in cui peraltro le scuole hanno avuto la possibilità di ricevere varie tipologie di finanziamento per le attività di alternanza, derivanti da risorse provenienti dal *Fondo per il funzionamento delle istituzioni scolastiche* ex l.440/97 (D.M. 435/2015 art. 17: l'importo complessivo è pari a €18,9 milioni, la quota pro-capite spettante ad ogni studente partecipante alle attività di alternanza è stimata tra €20 e €25); dai fondi di cui alla l.107/2015, art. 1 c.39, della legge (€67 milioni per la parte riferibile all'anno scolastico, corrispondente ad una quota pro-capite variabile tra €50 e 60 negli istituti tecnici e professionali e alla metà circa nei licei); dalle risorse del Fondo Sociale Europeo, il cui importo può essere assegnato su base progettuale alle istituzioni scolastiche di tutte le regioni.

⁹⁰ D.Lgs.13/2013, *Definizione delle norme generali e dei livelli essenziali delle prestazioni per l'individuazione e validazione degli apprendimenti non formali e informali e degli standard minimi di servizio del Sistema nazionale di certificazione delle competenze.*

processo di apprendimento sul lavoro: adottando questo modo di apprendere, l'alternanza non è semplicemente l'occasione per mettere in pratica ciò che si è studiato, in modo particolare nelle discipline tecniche d'indirizzo, ma un'opportunità per sviluppare l'apprendimento di *tutte le discipline*. Perciò la progettazione dell'alternanza richiede che vengano definite con la stessa cura sia le attività in tirocinio che quelle a scuola, per lo sviluppo delle competenze tecnico-professionali come di quelle organizzative e relazionali e di base.

É ancora la *Guida Operativa* a definire i passaggi essenziali per l'elaborazione di un progetto triennale di alternanza, la cui attuazione spetta poi ai Consigli di Classe⁹¹:

- definire le competenze attese dall'esperienza di alternanza;
- progettare con la struttura ospitante il percorso da realizzare, coerente con le competenze, abilità e conoscenze da acquisire;
- preparare i periodi di apprendimento mediante esperienze di lavoro, programmando lo sviluppo di quelle conoscenze necessarie per orientarsi, comprendere e trarre il massimo beneficio dal nuovo ambiente di studio;
- condividere e rielaborare in aula quanto sperimentato fuori dall'aula.

Costituiscono elementi indispensabili:

- un accordo tra i soggetti (scuola e impresa o altra struttura ospitante) che non si limiti ad una intesa programmatica (definizione di obiettivi e azioni da svolgere) ma che promuova la collaborazione a livello organizzativo, progettuale e attuativo e punti ad un controllo congiunto del percorso formativo e alla *valutazione condivisa dei risultati di apprendimento*;
- la progettazione dell'intero percorso, sia delle attività in aula che dei periodi di permanenza nella struttura ospitante, condivisa e approvata non solo dai docenti della scuola e dai responsabili della struttura stessa, ma anche dallo studente, che assume così una consapevolezza e una responsabilità diretta nei confronti del proprio apprendimento;
- la rilevanza delle attività previste dal progetto di alternanza rispetto al percorso individuale di apprendimento, anche quando queste sono realizzate in situazioni che prevedono il coinvolgimento dell'intera classe o di gruppi di studenti;
- un flusso costante di informazioni tra i vari soggetti coinvolti, ciascuno dei quali non si limita solo alla realizzazione delle azioni di sua competenza, ma deve preoccuparsi anche del collegamento con le attività realizzate da altri soggetti.

Un progetto di alternanza con queste caratteristiche, rivolto a tutti gli studenti del secondo biennio e dell'ultimo anno, non può non avere un impatto significativo sulla programmazione dell'attività scolastica. Basti pensare, ad esempio, all'esigenza di definire un calendario delle attività che utilizzi per la permanenza in azienda i diversi periodi dell'anno, stabilendo una rotazione delle classi, in modo da utilizzare al massimo la capacità di accoglienza di un'azienda e di ridurre di conseguenza il numero totale delle aziende necessarie. Oppure alla necessità di rivedere la programmazione dell'attività didattica ordinaria per tenere conto: a) dell'eventuale *riduzione*

⁹¹ Il Consiglio di Classe ha quindi la responsabilità di sviluppare il progetto per la singola classe e di inserirlo nella propria programmazione didattica.

dell'orario annuale assegnato a ciascuna disciplina (ma considerando anche quanto l'alternanza contribuisce all'apprendimento di ciascuna di esse); b) della *diversa articolazione del calendario settimanale* derivante dall'organizzazione delle rotazioni; c) della necessità di *introdurre o di "anticipare" argomenti* o esercitazioni funzionali a preparare o accompagnare l'alternanza. Questo intervento sulla programmazione didattica ordinaria deve portare anche ad una revisione dei contenuti trattati dalle singole discipline, individuando i nuclei tematici essenziali e liberando così una parte del tempo di apprendimento dalla "lezione". Oppure ancora, all'esigenza di stabilire le modalità e i criteri con cui la valutazione delle prestazioni degli studenti in alternanza, in particolare delle prestazioni in azienda, concorrono a determinare *le valutazioni disciplinari e la valutazione complessiva* dello studente.

Come si è detto, si tratta di questioni che riguardano direttamente la scuola nel suo rapporto con l'azienda (o l'ente) ospitante, e alle quali l'Agenzia per il Lavoro rimane estranea, anche nel caso in cui intenda assumere un ruolo più incisivo nei confronti della progettazione e realizzazione dei percorsi di alternanza. È tuttavia necessario per le Agenzie conoscere almeno in termini generali queste implicazioni didattiche e organizzative dell'alternanza, per non cadere nell'equivoco di considerarle un semplice percorso di orientamento ed essere viceversa in grado di valorizzarne appieno le potenzialità.

4.4. La collaborazione tra scuola e azienda

Esaminiamo adesso un altro aspetto qualificante l'alternanza, vale a dire la collaborazione tra scuola e azienda nello sviluppo del percorso formativo. I livelli di questa collaborazione possono essere diversi: la scuola e l'azienda possono ad esempio progettare insieme il percorso, con l'obiettivo di massimizzare la corrispondenza tra il profilo formativo e la domanda di competenze delle imprese e di contestualizzare le competenze-obiettivo rispetto alle opportunità di tirocinio effettivamente fruibili. Oppure, l'azienda può aderire al percorso formativo proposto dalla scuola concordando rispetto a quali competenze può offrire un'esperienza formativa in tirocinio. Oppure ancora, l'azienda può offrire un supporto ad un percorso formativo interamente realizzato dalla scuola, come nel caso dell'impresa formativa simulata⁹².

Tuttavia, le imprese disponibili ad un coinvolgimento intenso e continuativo sono ancora poco numerose, e anche quelle disposte a fornire opportunità di tirocinio non sono ugualmente presenti in tutte le realtà territoriali. Anche se la l.107/15 amplia notevolmente la rete delle collaborazioni legate all'alternanza, ricomprendendovi gli ordini professionali, i musei e gli altri istituti pubblici e privati operanti nei settori del patrimonio e delle attività culturali, artistiche e musicali e gli enti di promozione sportiva (art. 1 c.34), l'aumento del numero delle aziende disposte a questa collaborazione è una condizione essenziale perché l'alternanza divenga un'opportunità formativa obbligatoriamente presente nell'offerta della scuola.

⁹² L'azienda formativa simulata è una delle modalità di realizzazione dell'alternanza scuola lavoro, attuata mediante la costituzione di un'azienda virtuale animata dagli studenti, che svolge un'attività di mercato in rete (*ecommerce*) e fa riferimento ad un'azienda reale (azienda tutor o madrina) che costituisce il modello di riferimento da emulare in ogni fase o ciclo di vita aziendale.

Per facilitare l'individuazione dei partner, la "Buona Scuola" stabilisce l'istituzione presso le Camere di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura (CCIAA) di un registro nazionale per l'alternanza scuola-lavoro⁹³, articolato in due sezioni:

- una, aperta e consultabile gratuitamente, in cui sono visibili le imprese e gli enti pubblici e privati disponibili a svolgere i percorsi di alternanza. Per ciascuno di essi il registro riporta anche il numero massimo di studenti ammissibili e i periodi dell'anno in cui è possibile svolgere l'attività di alternanza;
- un'altra, speciale, a cui devono essere iscritte le imprese per l'alternanza scuola-lavoro e che contiene gli elementi identificativi delle imprese per l'alternanza scuola lavoro. Nella sezione speciale, accessibile a determinate condizioni (da precisare con apposite istruzioni), sono riportati elementi relativi ad esempio all'attività svolta, al fatturato, al patrimonio netto, al sito internet delle imprese coinvolte.

Di fatto il Registro funziona come una bacheca, dando visibilità alle aziende interessate alla realizzazione dei percorsi in alternanza: da un lato, rimane a carico della scuola (e del dirigente scolastico in particolare, cui compete l'individuazione delle imprese e degli enti pubblici con cui stipulare convenzioni per i percorsi di alternanza) l'accertamento dei requisiti strutturali, tecnologici e organizzativi delle aziende che si propongono per ospitare gli studenti in alternanza; dall'altro, sull'efficacia di uno strumento di questo tipo pesa il timore delle aziende di vedersi subissare di richieste da parte delle scuole.

Più in generale, il coinvolgimento delle aziende nei percorsi di alternanza in assenza di opportune forme di incentivazione continua ad essere il vero nodo critico. Gli incentivi alle imprese per la collaborazione alle attività di alternanza, già previsti dalla l.53/2003, non sono mai stati varati, mentre i vantaggi diretti che l'azienda può derivare dalla collaborazione non sono in generale considerati sufficienti: la possibilità di effettuare una "selezione precoce" di giovani da inserire in azienda non ha un ritorno nel breve periodo; il miglioramento della preparazione professionale offerta dalla scuola non è strettamente correlato alle esigenze aziendali; considerare l'impegno con le scuole un "obbiettivo sociale d'impresa" è un orientamento ancora poco diffuso anche tra le aziende di grandi dimensioni.

Per converso, le aziende giudicano l'alternanza un processo oneroso sia dal punto di vista organizzativo (perché richiede ad esempio postazioni aziendali *ad hoc* e tutor per la progettazione dei percorsi formativi e l'affiancamento degli studenti) che per quanto riguarda gli adempimenti in materia di salute e sicurezza (rispetto ad esempio alla formazione per il rischio specifico, alla visita medica preventiva, alla fornitura dei dispositivi di protezione individuali)⁹⁴.

⁹³ Il Registro è operativo dal 26 luglio 2016.

⁹⁴ Le disposizioni normative sulla salute e sicurezza nei luoghi di lavoro, oltre che in ambito scolastico, trovano applicazione anche per gli studenti che realizzano il percorso di alternanza scuola lavoro in contesti esterni all'istituzione scolastica in quanto, ai sensi dell'art.2 c.1 lett. a) del d. lgs.81/2008, gli stessi sono equiparati allo status dei lavoratori e sono quindi soggetti agli adempimenti previsti, nonostante la specifica finalità didattica e formativa e la limitata presenza ed esposizione ai rischi. La scuola è tenuta pertanto a verificare le condizioni di sicurezza connesse all'organizzazione dell'alternanza scuola-lavoro e ad assicurare le relative misure di prevenzione e di gestione, garantendo i presupposti perché gli studenti siano il più possibile tutelati sul versante oggettivo, attraverso la selezione di strutture ospitanti "sicure", e sul versante soggettivo, tramite l'informazione degli studenti.

Non si tratta però soltanto di quantità delle opportunità di tirocinio offerte dalle imprese, ma anche di qualità, se l'alternanza deve essere un percorso formativo efficace e non limitarsi ad essere un'esperienza genericamente formativa. Da questo punto di vista, l'alternanza prefigurata dalla l.107/2015 rende indispensabile un'attività di promozione del raccordo tra scuole e aziende e di supporto all'attivazione dei percorsi formativi *on the job*, potenzialmente interessante per le Agenzie per il Lavoro.

PARTE QUINTA

Introduzione

Questa parte analizza il contratto di apprendistato quale risulta dall'intervento legislativo del 2015, esaminando approfonditamente i principali elementi di novità introdotti e fornendo indicazioni operative sulla gestione del contratto stesso, in relazione soprattutto alla componente formativa.

L'intervento di riordino operato dal d.lgs.81/2015⁹⁵ concentra le innovazioni più rilevanti sull'apprendistato per la qualifica, il diploma professionale, il diploma di istruzione secondaria superiore e il certificato di specializzazione tecnica superiore (primo livello), da un lato, e sull'apprendistato di alta formazione e di ricerca (terzo livello), dall'altro. Viene quindi mantenuta e rafforzata la distinzione tra:

- l'apprendistato professionalizzante, attraverso cui è possibile conseguire una qualificazione contrattuale a fini professionali⁹⁶;
- gli apprendistati di primo e terzo livello, caratterizzati da una più importante componente formativa rispetto all'apprendistato professionalizzante, finalizzati a offrire a chi studia l'opportunità di ottenere, in alternanza tra studio e lavoro, titoli di studio del nostro sistema educativo. Questi apprendistati danno corpo alla cosiddetta "via italiana al modello duale".

Nelle pagine seguenti si analizzano quindi le modifiche normative e le agevolazioni economiche che rendono conveniente l'attivazione dell'apprendistato di primo e terzo livello; gli elementi di criticità, legati in modo particolare alla disciplina del lavoro minorile e al lento recepimento da parte dei CCNL, che ha ovvie ricadute sul versante operativo; le modalità di attivazione e gestione dei contratti in relazione a quanto stabilito dal D.M. del 12 ottobre 2015, nel quale sono definiti gli standard formativi e i criteri generali per la realizzazione dei percorsi. Rispetto a quest'ultimo punto, è stata posta un'attenzione particolare a individuare gli spazi che nel sistema definito dal d.lgs.81/2015 e dal D.M. sopra citato potrebbero avere le Agenzie per il Lavoro; si è anche tentato di immaginare cosa potrebbe accadere se il CCNL di categoria, che ad oggi consente la somministrazione per la sola tipologia dell'apprendistato professionalizzante (staff leasing), fosse modificato per ricondurlo all'alveo del sistema duale.

⁹⁵ Oltre a questa norma, va segnalato il d.lgs. 150/2015 che all'art. 32 incentiva il ricorso al contratto di apprendistato di primo e terzo livello mediante consistenti benefici economici ed avvia inoltre una sperimentazione dotata di specifici finanziamenti per il biennio 2015-2016, finalizzata a sostenere la diffusione di queste due tipologie contrattuali e dei percorsi formativi realizzati in alternanza scuola-lavoro.

⁹⁶ Questa tipologia contrattuale rappresenta l'evoluzione del c.d. *contratto di formazione e lavoro* che prevedeva l'obbligo per il datore di lavoro di fornire, oltre alla retribuzione, anche una specifica attività formativa. Questa tipologia contrattuale si configurava come un contratto a tempo determinato in base al quale le aziende autorizzate assumevano giovani di età compresa in determinate fasce e per una durata non superiore a 24 mesi e non rinnovabile.

Già trasformato nel c.d. "contratto di inserimento" dal d.lgs. 276/2003 (Riforma Biagi) questa tipologia contrattuale è stata definitivamente abrogata dalla L.92/2012 (Riforma Fornero).

5.1. L'evoluzione della normativa in materia di apprendistato

5.1.1. La normativa sull'apprendistato prima del Testo Unico del 2011

L'apprendistato rappresenta una tipologia contrattuale a tempo indeterminato finalizzata alla formazione e all'occupazione dei giovani: per tanto tempo il dibattito nazionale sull'istituto ha posto l'accento sulla sua funzione di "principale porta di accesso dei giovani nel mondo del lavoro", in alternativa al tirocinio.

Già nel regio decreto legge 1906/1938 è contenuta la prima disciplina dell'apprendistato come contratto di lavoro subordinato con finalità formative da raggiungere mediante l'addestramento in azienda, l'esercizio dell'attività lavorativa e la formazione teorica in corsi aziendali retribuiti⁹⁷. Successivamente, la legge 25/1955 definiva l'istituto come *"uno speciale rapporto di lavoro, in forza del quale l'imprenditore è obbligato ad impartire o a far impartire nella sua impresa, all'apprendista assunto alle sue dipendenze, l'insegnamento necessario perché possa conseguire la capacità tecnica per diventare lavoratore qualificato, utilizzandone l'opera nell'impresa medesima"*. Gli interventi degli anni successivi di fatto affrontavano solo le questioni legate ai diritti e doveri dell'apprendista e del datore di lavoro, al fine di evitare abusi.

Con la Legge 196 del 1997 (c.d. *"pacchetto Treu"*) sono state apportate alcune modifiche all'impianto generale della legge del 1955, con l'obiettivo da un lato di valorizzare le finalità formative dell'istituto dell'apprendistato attraverso l'introduzione di agevolazioni collegate alla partecipazione degli apprendisti alla formazione esterna⁹⁸, e dall'altro di innalzare l'età di coloro che possono essere assunti con un contratto di apprendistato⁹⁹.

Con la *Riforma Biagi* e il Decreto Legislativo 276 del 2003 si è assistito al tentativo di introdurre una nuova disciplina che ponesse fine ad una serie di incertezze interpretative e ambiguità e rilanciasse l'apprendistato come strumento per intervenire sulle complessità della condizione giovanile. Con la Legge Biagi infatti sono state introdotte novità sostanziali rispetto alla normativa precedente¹⁰⁰, a partire dall'individuazione di tre diverse tipologie in cui il contratto di apprendistato può concretizzarsi in ragione della diversa finalità formativa per cui è stipulato:

- a) contratto di apprendistato per l'espletamento del diritto-dovere di istruzione e formazione;
- b) contratto di apprendistato professionalizzante per il conseguimento di una qualificazione attraverso una formazione sul lavoro e un apprendimento tecnico-professionale;

⁹⁷ D. Papa (2010), *Il contratto di apprendistato. Contributo alla ricostruzione giuridica della fattispecie*, Giuffrè Editore.

⁹⁸ Legge 196/1997, art 16 comma 2.

⁹⁹ Legge 196/1997, art 16 comma 1.

¹⁰⁰ La circolare n. 40/2004 del Ministero del Lavoro sottolineava che il nuovo istituto contrattuale, così come configurato nel d.lgs. n. 276/03, acquisiva la finalità di «strumento idoneo a costruire un reale percorso di alternanza tra formazione e lavoro, quale primo tassello di una strategia di formazione e apprendimento continuo lungo tutto l'arco della vita».

- c) contratto di apprendistato per l'acquisizione di un diploma o per percorsi di alta formazione.

Allo stesso tempo l'intervento di riassetto strutturale del 2003 ha messo in atto un tentativo di responsabilizzazione delle Regioni, d'intesa con i Ministeri dell'Istruzione e del Lavoro, rispetto alla regolamentazione dell'istituto. Il decreto infatti prevedeva espressamente che fossero le Regioni a regolamentare l'istituto in relazione alla componente formativa dell'apprendistato¹⁰¹: se a livello nazionale si definivano i confini regolativi dello sviluppo e dell'applicazione dell'istituto, era poi compito delle Regioni regolamentare gli aspetti di dettaglio sullo svolgimento e riconoscimento della formazione svolta. Le Regioni non furono tuttavia capaci di rispondere in modo tempestivo alla spinta voluta dal Governo, tanto è vero che a causa dei notevoli ritardi nell'adeguamento normativo, soprattutto rispetto all'apprendistato professionalizzante¹⁰², si è nuovamente intervenuti nel 2005 affinché la disciplina di tale tipologia di apprendistato fosse rimessa direttamente ai contratti collettivi nazionali di categoria. È stato quindi introdotto nell'articolo 49 il comma 5-bis, in base al quale *"fino all'approvazione della legge regionale prevista dal comma 5, la disciplina dell'apprendistato professionalizzante è rimessa ai contratti collettivi nazionali di categoria stipulati da associazioni dei datori e prestatori di lavoro comparativamente più rappresentative sul piano nazionale"*.

5.1.2. Dal Testo Unico per l'Apprendistato (D.Lgs.167/2011) alla c.d. riforma Fornero (l.92/2012)

La complessa attuazione della normativa del 2003, caratterizzata da reiterati conflitti di competenze tra Stato e Regioni e da numerose modifiche legislative, ha reso necessario un ulteriore intervento di riforma. Il Decreto Legislativo 167 del 2011, meglio noto come Testo Unico dell'apprendistato, è stato approvato con il consenso unanime delle Regioni, delle associazioni sindacali e con un'ampia adesione delle associazioni datoriali, rappresentando di fatto una tappa fondamentale del processo di rivisitazione dell'istituto avviato già nel 2010 con l'accordo tra Stato, Regioni e parti sociali sulla componente formativa.

Obiettivo fondamentale del legislatore era quello di una semplificazione della materia, per promuoverne l'armonizzazione sul territorio nazionale e incentivare l'utilizzo di questa tipologia di contratto. L'incipit del testo normativo (art. 1, comma 1, del d.lgs. 167/2011) dà il senso

¹⁰¹ D.lgs 276/2003 art. 48 comma 4, art. 49 comma 5, art. 50 comma 3

¹⁰² Come sottolineato da ISFOL, una delle motivazioni della lenta attuazione dell'apprendistato professionalizzante può essere individuata nella numerosità dei soggetti coinvolti nella regolamentazione (il legislatore nazionale, la Regione che ha competenza in ambito formativo e le Parti Sociali), e nella complessità dei ruoli che tali soggetti rivestono. L'art. 49 del d.lgs n. 276/03 stabilisce, infatti, che le Regioni, "d'intesa" con le Parti Sociali, definiscano i profili formativi. Di fatto, la norma opera un rinvio della progettazione e approvazione di profili formativi a una negoziazione fra parti le cui finalità spesso non coincidono perfettamente. Oltre tutto, la definizione dei profili formativi, intesi come obiettivi formativi e standard per l'acquisizione degli stessi nell'ambito del rapporto di apprendistato, è un aspetto complesso. Per approfondimenti si rinvia a ISFOL (2006), *La transizione dall'apprendistato agli apprendistati. Monitoraggio 2004-2005*, I libri del Fondo Sociale Europeo.

dell'impostazione voluta dal legislatore, in quanto l'apprendistato è definito come «contratto di lavoro a tempo indeterminato finalizzato alla formazione e alla occupazione dei giovani», configurandosi come il principale strumento per l'accesso dei giovani al lavoro. Le tre tipologie di apprendistato vengono raccolte nel nuovo testo in maniera sistematica con finalità formative precise, target definiti e con richiami chiari al ruolo di cui sono investite le Regioni.

L' "Apprendistato per la qualifica e per il diploma professionale" ¹⁰³ (primo livello), destinato ai giovani dai 15 ai 25 anni di età, mantiene la sua funzione specificatamente formativa con l'obiettivo dell'acquisizione da parte dell'apprendista di una qualifica o di un diploma professionale. Il decreto demanda la regolamentazione dei profili formativi alle Regioni, previo accordo in Conferenza permanente per i rapporti tra lo Stato, le Regioni e le Province Autonome e sentite le Associazioni dei datori di lavoro e dei prestatori di lavoro comparativamente più rappresentative sul piano nazionale¹⁰⁴: mentre in precedenza, secondo la prassi invalsa, la disciplina dell'apprendistato di primo livello era rimessa a singoli accordi regionali con il MLPS e il MIUR, attraverso l'Accordo viene definito il minimo comune denominatore dei sistemi territoriali di apprendistato.

L'"Apprendistato professionalizzante o contratto di mestiere" (secondo livello) ha la finalità principale di permettere all'apprendista di ottenere una qualifica contrattuale attraverso un'esperienza di lavoro concreta. Il target di età esclude i minorenni, partendo dai 18 e arrivando fino ai 29 anni di età. La nuova disciplina intende fornire uno strumento per facilitare l'ingresso dei giovani nel mondo del lavoro, evitando però l'intreccio normativo tra legge dello Stato e legge regionale che aveva di fatto caratterizzato la precedente disciplina del contratto di apprendistato professionalizzante. Per l'apprendistato professionalizzante, il d.lgs. n. 167/2011 ha sostituito il previgente sistema di tipo pubblicistico con un nuovo sistema di tipo privatistico-contrattuale. Conformemente a questo impianto, l'art. 4 pone sotto la responsabilità dell'azienda la formazione professionalizzante che, insieme alla retribuzione, costituiscono la prestazione del datore di lavoro. Nello specifico, il Testo Unico presuppone un'integrazione tra:

- una formazione di tipo professionalizzante o di mestiere, disciplinata dalla contrattazione collettiva e svolta sotto la responsabilità dell'azienda. Tale offerta è da intendersi obbligatoria e a carico dell'impresa, senza escludere la possibilità che le Regioni, nell'ambito della loro responsabilità e autonomia, possano prevedere forme di finanziamento o altre agevolazioni;
- l'offerta formativa pubblica, interna o esterna all'azienda, finalizzata all'acquisizione di competenze di base e trasversali per un massimo di 120 ore complessive sui tre anni. La disciplina e la programmazione dell'offerta formativa pubblica sono rimesse alle Regioni e alle Province Autonome, nei limiti delle risorse annualmente disponibili.

L'"Apprendistato di alta formazione e ricerca" (terzo livello) è finalizzato a far acquisire ai giovani di età compresa tra i 18 e i 29 anni un diploma o un titolo di studio di livello secondario, universitario o di alta formazione, compreso il dottorato, ovvero a consentire l'assunzione per attività di ricerca. L'implementazione dell'apprendistato di alta formazione può avvenire attraverso accordi stipulati tra le Regioni e le istituzioni formative, sentite le Parti sociali, e in base ad intese

¹⁰³ D.lgs 167/2011, art. 3.

¹⁰⁴ D.lgs 167/2011, art. 3 comma 2.

ad hoc tra le imprese e le Istituzioni formative che rilasciano il titolo di studio, in assenza di regolamentazione regionale.

Un anno dopo l'approvazione del Testo Unico, con il governo Monti si è nuovamente intervenuti sull'istituto. La Legge 92 del 2012 a firma del Ministro Fornero ha inserito alcune novità¹⁰⁵ tra cui la durata minima dell'apprendistato non inferiore a 6 mesi; l'applicazione del regime dell'apprendistato nel periodo di preavviso, in caso di disdetta al termine del contratto; l'innalzamento del rapporto tra il numero massimo di apprendisti che possono essere assunti, anche in somministrazione a tempo indeterminato, e le maestranze qualificate e specializzate; la subordinazione dell'assunzione di nuovi apprendisti, per i datori di lavoro con almeno 10 dipendenti, alla stabilizzazione, al termine dell'apprendistato, di almeno il 50% degli apprendisti assunti nei 36 mesi precedenti¹⁰⁶.

5.1.3. Limiti nello sviluppo dell'apprendistato fino alla riforma Fornero.

Gli interventi sulla disciplina dell'apprendistato che si sono susseguiti nel tempo hanno avuto principalmente un obiettivo di sistematizzazione, semplificazione e promozione del corretto utilizzo dell'apprendistato stesso, ma il quadro normativo che si è delineato per effetto dei diversi interventi non ha sicuramente consentito il raggiungimento dell'obiettivo di semplificazione dell'istituto.

Per comprendere i limiti e gli ostacoli emersi nel tempo per questo tipo di istituto occorre innanzitutto ritornare sulla distinzione tra l'apprendistato che ha una finalizzazione principalmente formativa (il conseguimento di un titolo: apprendistato di 1° e 3° livello) e quello di carattere più professionalizzante e qualificante (2° livello).

Se quest'ultimo ha una valenza principalmente professionalizzante (la componente formativa è oggettivamente molto ridotta) volta ad introdurre il giovane, in età compresa tra i 18 e i 29 anni, nel mondo del lavoro attraverso un'esperienza concreta molto più specifica e continuativa rispetto al tirocinio, gli altri due livelli si inseriscono tra quelle tipologie di contratto in cui la componente formativa è l'elemento principale, visto anche il conseguimento di un titolo: si inseriscono cioè in una logica più ampia di "sistema duale".

Se la regolazione dell'apprendistato di secondo livello è saldamente ancorata ad una cornice nazionale, con i necessari collegamenti con la contrattazione collettiva, per il primo e il terzo livello si registrano diverse modalità e livelli di regolamentazione nelle Regioni.

Come è stato messo in evidenza dal Centro studi ADAPT¹⁰⁷, la comparazione con gli altri sistemi europei e il confronto con le indicazioni che dall'Unione Europea arrivano per il rilancio

¹⁰⁵ Per ulteriori approfondimenti si rinvia a ISFOL (2012), *Monitoraggio sull'apprendistato. XIII Rapporto*.

¹⁰⁶ "Il numero complessivo di apprendisti non potrà superare il rapporto di 3 a 2 rispetto alle maestranze specializzate e qualificate in servizio presso il medesimo datore di lavoro" (Art. 5, lettera c).

¹⁰⁷ <http://www.adapt.it/fareapprendistato/>

dell'istituto consentono di mettere in evidenza i fattori di criticità che invece caratterizzano l'apprendistato nel nostro Paese. Consideriamo soltanto alcuni esempi.

Uno degli elementi necessari è individuato nell'esistenza di un quadro di riferimento istituzionale chiaro e stabile: la situazione italiana invece è caratterizzata da continui interventi, anche a seguito della riforma del 2011.

Un'altra condizione per lo sviluppo dell'apprendistato è la collaborazione con le imprese: l'esperienza italiana si contraddistingue invece per collaborazioni non strutturate o comunque legate a specifici progetti.

A livello europeo si sottolinea anche la necessità di creare le condizioni ottimali per un buon *matching* tra apprendista e realtà ospitante, a fronte della quale il nostro Paese registra invece l'assenza negli istituti scolastici e nei centri di formazione professionale di servizi di *placement* efficienti¹⁰⁸.

Infine, la scarsa diffusione di metodologie di alternanza scuola-lavoro di fatto ha precluso fino a tempi molto recenti una coerente integrazione tra competenze teoriche, formazione scolastica ed esperienza lavorativa.

A risentire di queste debolezze sono soprattutto le tipologie di apprendistato di primo e terzo livello, così come dimostrato da alcune indagini dell'ISFOL¹⁰⁹.

Tra le cause dello scarso appeal di queste tipologie contrattuali nei confronti delle imprese è da rilevare anche il costo a carico delle aziende. Infatti, non tenendo conto dello scambio tra formazione e lavoro che si instaura tra apprendista e impresa, prima della riforma del 2015 non si prevedeva una specifica disciplina retributiva e contributiva. Di conseguenza, per un apprendista l'impresa doveva sostenere un costo quasi pari a quello di un operaio qualificato.

Infatti, in Italia il costo di un apprendista è quasi pari all'80% del costo di un operaio qualificato. Invece, in Germania e Francia tale costo è molto ridotto: meno del 40% in Germania e circa il 25% in Francia.

Una componente importante di tale distanza è da rintracciare nelle politiche retributive a favore degli apprendisti. I principali Paesi della zona UE, infatti, a fronte di un consistente impegno formativo in capo all'azienda che assume un apprendista riconoscono una altrettanto consistente riduzione del salario. In Francia un giovane minorenni al primo anno parte da una retribuzione che è pari al 25% rispetto a quella di riferimento. In Germania, si va dal 25% al 45%.

¹⁰⁸ Va anche detto che successivamente all'entrata in vigore del testo Unico del 2011 si è osservata una flessione del 10% circa delle trasformazioni dei contratti di apprendistato in rapporti a tempo indeterminato, cosa questa che può aver contribuito ad abbassare la fiducia verso questo tipo di contratto.

¹⁰⁹ ISFOL (2015), *L'apprendistato tra risultati raggiunti e prospettive di innovazione. XV Rapporto sull'apprendistato in Italia*.

Inoltre, nello specifico caso italiano, la contrattazione collettiva dal 2012 si è espressa pressoché unicamente in merito all'apprendistato professionalizzante optando per il calcolo basato sul sottoinquadramento fino a due livelli o, in alternativa, sulla percentualizzazione. Invece, non sono state stabilite precise previsioni per l'apprendistato di primo e terzo livello. Questa assenza di regolamentazione ha contribuito a determinare il fallimento di queste due tipologie in favore dell'apprendistato professionalizzante, che comporta un minor onere formativo a carico dell'impresa. Infatti, se anche agli apprendisti di primo e terzo livello va applicata la retribuzione prevista per l'apprendistato professionalizzante, l'impresa non trova alcuna convenienza nel corrispondere lo stesso importo ad un giovane che è coinvolto in un'attività formativa molto più impegnativa, come nel caso dell'apprendistato duale.

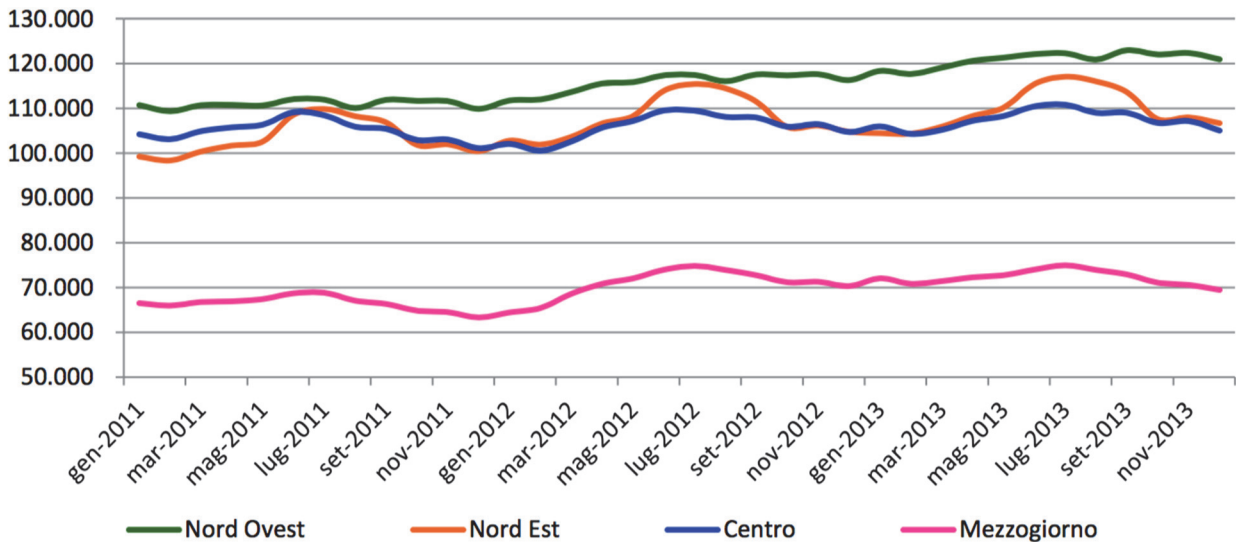
Non a caso, l'apprendistato di tipo professionalizzante (secondo livello) è storicamente la forma contrattuale più frequente: nel 2013 ha rappresentato quasi il 91% dei contratti di apprendistato¹¹⁰. Nell'ultimo anno di osservazione del triennio 2011-2013¹¹¹ si osserva un incremento del 2,5% per questo tipo di contratto, più accentuato nel Nord Ovest (+4,5%). I rapporti di apprendistato di primo e terzo livello invece continuano a diminuire in modo consistente (-40,3% nel 2013 rispetto all'anno precedente).

Analizzando i dati sui rapporti di lavoro mese per mese si evidenzia graficamente l'andamento leggermente crescente, al di là delle punte di stagionalità, per i rapporti di lavoro in apprendistato professionalizzante ed il trend fortemente decrescente delle altre tipologie contrattuali di apprendistato.

¹¹⁰ Il numero medio di rapporti di lavoro in apprendistato in Italia nel 2013 è stato di circa 452.000

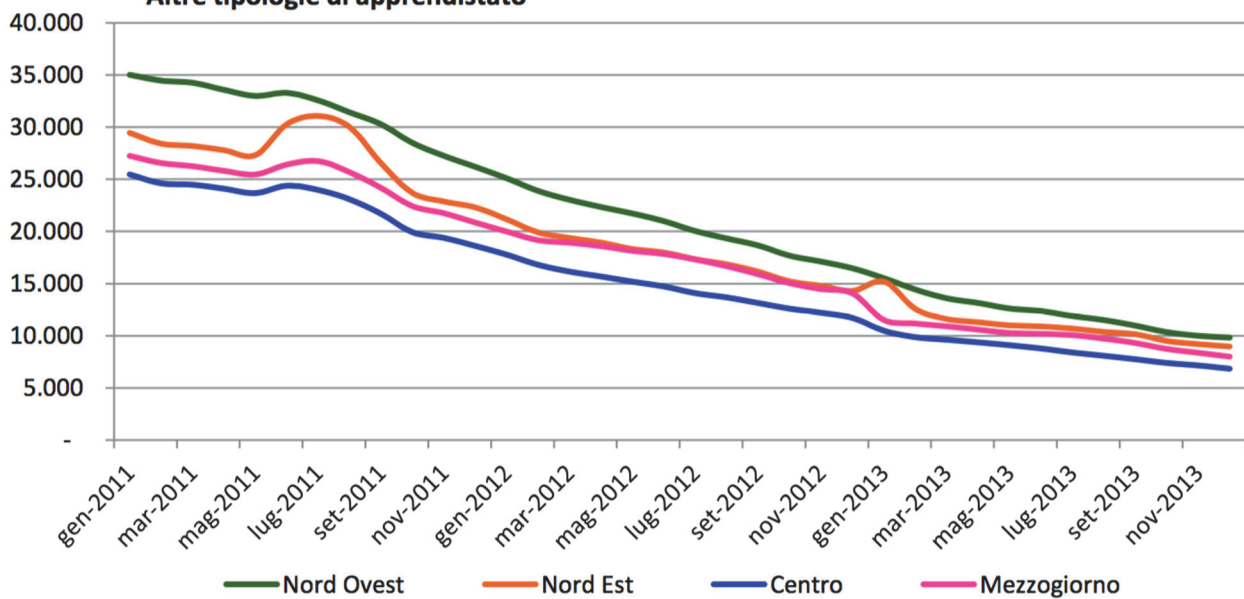
¹¹¹ Consideriamo quindi il periodo successivo all'entrata in vigore del testo Unico sull'Apprendistato; va anche ricordato, come ulteriore elemento di contesto, che la legge di stabilità 2012 ha introdotto, per i datori di lavoro che occupano fino a 9 dipendenti, un particolare incentivo per i contratti di apprendistato stipulati a partire dal 01/01/2012.

Apprendistato Professionalizzante



Fonte: INPS - Archivi delle denunce retributive mensili (Emens)

Altre tipologie di apprendistato



Fonte: INPS - Archivi delle denunce retributive mensili (Emens)

Sempre sotto il profilo del costo di questa tipologia contrattuale, nelle sue diverse tipologie, occorre tenere conto dell'effetto "cannibalizzazione" prodotto dal robusto sgravio previsto dalla Legge di stabilità per il 2015¹¹² che ha reso molto più convenienti i contratti a tempo indeterminato, anche nel confronto con i contratti di apprendistato.

¹¹² La legge n. 190 del 23/12/2014 "Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato" (legge di stabilità 2015), ha previsto l'introduzione per l'anno 2015 di un incentivo alle assunzioni a

5.1.4. Il punto di arrivo: il decreto legislativo 81/2015

Il Capo V del d.lgs. 81/2015 (artt. 41 – 47) ha abrogato il Testo Unico sull'Apprendistato e ha introdotto una nuova disciplina che mira a coniugare la formazione sul lavoro effettuata in azienda con il percorso di studio svolto presso le istituzioni scolastiche e formative, mantenendo l'impostazione del Testo Unico del 2011 con una disciplina generale (artt. 42) e discipline specifiche per le tre tipologie individuate: l'apprendistato per la qualifica e il diploma professionale, il diploma di istruzione secondaria superiore e il certificato di specializzazione tecnica superiore (art. 43), l'apprendistato professionalizzante (art. 44), l'apprendistato per l'alta formazione e ricerca (art. 45).

La nuova disciplina del d.lgs.81/2015 crea quindi le premesse per un più ampio ricorso ai contratti di apprendistato di primo e terzo livello grazie ad un significativo abbassamento degli oneri a carico dell'azienda, non soltanto per effetto della decontribuzione ma anche per il più vantaggioso rapporto tra investimento in formazione da parte dell'azienda e retribuzione dell'apprendista. Infatti, oltre al sottoinquadramento di due livelli ovvero alla possibilità di stabilire la retribuzione dell'apprendista in misura percentuale e proporzionata all'anzianità di servizio, il d.lgs. 81/2015 prevede l'esonero retributivo per le ore di formazione svolte all'interno della istituzione formativa (art.43, c. 7) e una retribuzione pari al 10% di quella che sarebbe dovuta all'apprendista per le ore di formazione a carico del datore di lavoro.

L'obiettivo del legislatore è, evidentemente, favorire il conseguimento tramite l'apprendistato di tutti i titoli dell'istruzione e formazione, anche del livello terziario, validi in ogni regione, con standard formativi fissati a livello nazionale. Una modifica di rilievo rispetto al Testo Unico del 2011 riguarda sicuramente il nuovo "Apprendistato per la qualifica e il diploma professionale, il diploma di istruzione secondaria superiore e il certificato di specializzazione tecnica superiore", riformato anche nel nome. Confluiscono in questa tipologia tutti i percorsi di secondo ciclo: oltre alla Istruzione e Formazione Professionale anche i diplomi di istruzione, fino alla "specializzazione tecnica superiore" (c.d. IFTS) entrambi ricompresi in precedenza (dall'art. 5 del Testo Unico abrogato) nell'apprendistato di "alta formazione e ricerca" (ora disciplinato dall'art. 45 del d.lgs. 81/2015).

Possono essere assunti con questa tipologia contrattuale, in tutti i settori di attività, i giovani che hanno compiuto i 15 anni di età e fino al compimento dei 25. La durata del contratto è determinata in considerazione della qualifica o del diploma da conseguire e non può in ogni caso essere inferiore a sei mesi e superiore a tre anni o a quattro anni nel caso di diploma professionale quadriennale.

tempo indeterminato. Il beneficio consiste nell'esonero totale dai contributi previdenziali, per un periodo massimo di 36 mesi e un importo massimo pari a 8.060 euro annui. La legge di stabilità per il 2016 (L. n. 208/2016) ha confermato l'agevolazione per i contratti a tempo indeterminato ma in misura ridotta: sgravio del 40% dei contributi, fino ad un importo massimo pari a 3.250 euro annui e durata massima di due anni.

La disciplina del 2015 punta anche alla semplificazione dell'istituto: viene chiaramente sancito che la formazione interna all'azienda e quella esterna devono necessariamente integrarsi per il raggiungimento del monte orario massimo del percorso formativo e si introducono alcuni elementi di uniformità sul territorio nazionale, derivanti dalla definizione di standard formativi e dalla predisposizione di schemi di documenti da allegare al contratto di apprendistato, validi per tutti (si pensi, ad esempio, alla standardizzazione del piano formativo individuale). Semplificata è anche la disciplina del recesso durante il periodo di apprendistato, per cui si prevede l'applicazione delle sanzioni previste dalla normativa vigente per il licenziamento illegittimo (art. 42, c. 3)¹¹³: anche per il contratto di apprendistato troverà quindi applicazione la tutela risarcitoria introdotta dal c.d. "contratto a tutele crescenti"¹¹⁴. Sempre in tema di recesso, viene anche espressamente specificato che costituisce giustificato motivo di licenziamento anche "il mancato raggiungimento degli obiettivi formativi come attestato dall'istituzione formativa" (art. 42, c. 3).

La disciplina introdotta dal d.lgs.81/2015 è oggetto di approfondimento nelle pagine seguenti.

5.2. Il contratto di apprendistato ex d.lgs.81/2015: i punti di attenzione

Questa sezione pone in evidenza gli aspetti particolarmente favorevoli della disciplina dell'apprendistato, soprattutto di quello "duale" intendendo con questa formulazione l'apprendistato per la qualifica e il diploma professionale, il diploma di istruzione secondaria superiore e il certificato di specializzazione tecnica superiore, e l'apprendistato di alta formazione e ricerca. In particolare, si analizzano le modifiche normative e le agevolazioni economiche che rendono conveniente l'attivazione di questa tipologia contrattuale.

Dopo aver individuato gli aspetti positivi, si segnalano due aspetti critici che potrebbero limitare il ricorso all'apprendistato da parte delle imprese:

- la disciplina del lavoro minorile, che ha ricadute soprattutto sull'apprendistato per la qualifica e il diploma professionale e il diploma di istruzione secondaria superiore e il certificato di specializzazione tecnica superiore per i giovani a partire dai 15 anni di età;
- il lento recepimento da parte dei CCNL, che pone problemi di carattere giuslavoristico con ovvie ricadute anche sul versante operativo soprattutto da parte delle imprese (che temono sanzioni per le presunte violazioni della disciplina contrattuale).

Infine, viene affrontato il tema del coordinamento tra la vecchia e la nuova disciplina che, da un punto di vista applicativo, ha comportato seppure per un breve periodo di tempo due possibili scenari:

¹¹³ A differenza della prima versione dello schema di decreto che, di contro, richiamava le sanzioni previste per il "licenziamento ingiustificato" (in linea con l'art. 2, lett. I) del T.U. abrogato, il quale vietava alle parti di recedere, durante il periodo di formazione, in assenza di giusta causa o di un giustificato motivo).

¹¹⁴ D.lgs. n. 23/2015 recante "Disposizioni in materia di contratto di lavoro a tempo indeterminato a tutele crescenti, in attuazione della Legge 10 dicembre 2014", che ha differenziato il regime sanzionatorio delle ipotesi di licenziamento discriminatorio, nullo e intimato in forma orale (art. 2), da quello per giustificato motivo oggettivo, soggettivo o giusta causa (art. 3) da quello affetto da vizi formali e procedurali (art. 4).

- la necessità di attendere il recepimento della nuova normativa da parte delle Regioni, comunque entro il limite massimo di sei mesi dall’emanazione del DM del 12 ottobre 2015 con il quale sono stati fissati gli standard formativi dell’apprendistato;
- la possibilità che in azienda vi siano apprendisti cui si applicano differenti discipline a seconda del periodo di assunzione (prima o dopo l’entrata in vigore della nuova normativa).

Si sottolinea peraltro che la prima questione è superata nel momento in cui si conclude la ricerca, in quanto i sei mesi riconosciuti dalla normativa nazionale per l’adeguamento delle regolamentazioni regionali risultano trascorsi (21 giugno 2016). Pertanto, anche in quelle regioni che non hanno provveduto a recepire le nuove disposizioni relative all’apprendistato duale – tutte tranne la Lombardia e il Piemonte – trova diretta applicazione la disciplina nazionale (cfr. art. 10 comma 3 del DM 12 ottobre 2015).

Chiude la sezione una riflessione sulle opportunità di realizzare la somministrazione in apprendistato valorizzandone il ruolo di canale privilegiato di accesso dei giovani al mercato del lavoro.

5.2.1. Competitività del contratto di apprendistato rispetto al contratto a tempo indeterminato a tutele crescenti

La competitività del contratto di apprendistato rispetto al contratto a tempo indeterminato a tutele crescenti si lega a due fattori: una disciplina più chiara e semplificata rispetto al passato e la riduzione del costo per l’azienda.

A) Una disciplina più chiara e semplificata

Come si è già avuto modo di osservare nelle pagine precedenti, il d.lgs. 81/2015¹¹⁵ contiene alcune positive novità in termini di semplificazione. La nuova disciplina sancisce in maniera chiara che la formazione interna all’azienda e quella esterna devono necessariamente integrarsi per il raggiungimento del monte orario massimo del percorso formativo¹¹⁶ e introduce alcuni elementi di uniformità sul territorio nazionale, dati dalla fissazione di standard formativi¹¹⁷ e dalla

¹¹⁵ Il Capo V (artt. da 41 a 47) del decreto legislativo 15 giugno 2015, n. 81, recante “Disciplina organica dei contratti di lavoro e revisione della normativa in tema di mansioni, a norma dell’articolo 1, comma 7, della legge 10 dicembre 2014, n. 183” disciplina il contratto di apprendistato.

¹¹⁶ Tale principio, già contenuto nel d.lgs. 81/2015, è esplicitato nel DM 12 ottobre 2015 con il quale sono stati fissati gli standard formativi del contratto di apprendistato. In particolare, l’articolo 5 del predetto DM al comma 1 chiarisce che “Le attività di formazione interna ed esterna si integrano ai fini del raggiungimento dei risultati di apprendimento dei percorsi ordinamentali”.

¹¹⁷ Il DM 12 ottobre 2015, in attuazione dell’art. 46 del d.lgs. 81/2015, ha fissato gli standard formativi dell’apprendistato quali livelli essenziali delle prestazioni che devono essere garantiti su tutto il territorio nazionale e ha definito i criteri generali per la realizzazione dei precorsi di apprendistato per la qualifica e il diploma professionale, il diploma di istruzione secondaria superiore e il certificato di specializzazione tecnica superiore e di alta formazione e ricerca.

predisposizione di schemi di documenti da allegare al contratto di apprendistato validi per tutti (si pensi, ad esempio, alla standardizzazione del Piano Formativo Individuale)¹¹⁸.

Semplificata è anche la disciplina del recesso durante il periodo di apprendistato, per cui si prevede anche per quest'ultimo l'applicazione delle sanzioni previste dalla normativa vigente per il "licenziamento illegittimo" (art. 42, c. 3)¹¹⁹. Quindi, anche per il contratto di apprendistato troverà applicazione la tutela risarcitoria introdotta dal c.d. "contratto a tutele crescenti"¹²⁰. Sempre in tema di recesso, viene anche espressamente specificato che costituisce giustificato motivo di licenziamento anche "il mancato raggiungimento degli obiettivi formativi come attestato dall'istituzione formativa" (art. 42, c. 3).

Infine, per l'apprendistato duale non si applica la previsione della riforma Fornero dell'obbligo di aver stabilizzato a tempo indeterminato nei 36 mesi precedenti almeno il 20 per cento degli apprendisti assunti, prima di poter procedere all'assunzione di nuovi apprendisti (art. 42, c. 8).

B) La riduzione del costo azienda

Tra gli elementi che possono incoraggiare l'azienda a stipulare un contratto di apprendistato vi è anche la convenienza economica: il contratto di apprendistato comporta un costo a carico dell'azienda ridotto fino al 70% circa rispetto a un contratto a tempo indeterminato.

Le modifiche introdotte dal d.lgs. 81/2015 consentono un significativo abbassamento degli oneri a carico dell'azienda, riconoscendo un valore formativo al lavoro in azienda e valorizzando lo scambio tra investimento in formazione dell'azienda e retribuzione dell'apprendista. In altri termini, la legislazione riconosce all'azienda l'investimento nella formazione dell'apprendista riconoscendogli una riduzione del costo del lavoro dell'apprendista, che è lavoratore ma anche studente¹²¹.

¹¹⁸ Il Piano Formativo Individuale (PFI) rappresenta il documento nel quale vengono definiti aspetti fondamentali del contratto di apprendistato: contenuto e durata della formazione; qualificazione da acquisire al termine del percorso; risultati di apprendimento in termini di competenza; criteri e modalità di valutazione degli apprendimenti. Il PFI deve essere sottoscritto da apprendista, datore di lavoro e istituzione formativa e deve essere allegato al contratto di apprendistato. Prima dell'introduzione del d.lgs. 81/2015 il PFI era definito sulla base di moduli e formulari stabiliti dalla contrattazione collettiva o dagli enti bilaterali. L'attuale formulazione dell'art. 42 del d.lgs. 81/2015 consente ancora questa possibilità, ma deve ritenersi marginale rispetto allo schema allegato al DM 12 ottobre che prevede la possibilità di integrare gli elementi minimi del PFI in funzione di specifiche esigenze volte a migliorare l'efficacia e la sostenibilità degli interventi programmati. (cfr. All. 1a del DM 12 ottobre 2015).

¹¹⁹ A differenza della prima versione dello schema di decreto che richiamava le sanzioni previste per il "licenziamento ingiustificato" (in linea con l'art. 2, lett. l) del T.U. abrogato, il quale vietava alle parti di recedere, durante il periodo di formazione, in assenza di giusta causa o di un giustificato motivo).

¹²⁰ D.lgs. n. 23/2015 recante "Disposizioni in materia di contratto di lavoro a tempo indeterminato a tutele crescenti, in attuazione della Legge 10 dicembre 2014", che ha differenziato il regime sanzionatorio delle ipotesi di licenziamento discriminatorio, nullo e intimato in forma orale (art. 2), da quello per giustificato motivo oggettivo, soggettivo o giusta causa (art. 3) da quello affetto da vizi formali e procedurali (art. 4).

¹²¹ È l'articolo 6, comma 1 lett. d. del DM 12 ottobre 2015 a riconoscere il "doppio «status» di studente e di lavoratore, con riferimento alla necessità di osservare le regole sia nell'istituzione formativa che

Per la prima volta dunque non si interviene solo sul versante contributivo ma si agisce anche sul fronte retributivo. Infatti, oltre al sotto inquadramento di due livelli o alla possibilità di stabilire la retribuzione dell'apprendista in misura percentuale e proporzionata all'anzianità di servizio (art. 42 d.lgs. 81/2015), come già previsto dal precedente Testo Unico sull'apprendistato, il d.lgs. 81/2015 prevede l'esonero retributivo per le ore di formazione svolte all'interno della istituzione formativa e una retribuzione pari al 10% di quella che sarebbe dovuta all'apprendista per le ore di formazione a carico del datore di lavoro (art.43, c. 7 e art. 45 comma 3). L'importante riduzione dei costi retributivi, incide sul costo del lavoro in maniera significativa.

Relativamente ai benefici contributivi, per tutta la durata dell'apprendistato i datori di lavoro usufruiscono di una contribuzione a loro carico agevolata, pari all'11,61% (comprensivo dell'1,61% relativo all'assicurazione sociale per l'impiego e ai fondi interprofessionali per la formazione¹²²) della retribuzione imponibile ai fini previdenziali (mentre la quota a carico dell'apprendista è pari al 5,84%). Tale agevolazione contributiva viene riconosciuta anche per i 12 mesi successivi al termine dell'apprendistato.

Inoltre, in via sperimentale, sono stati introdotti ulteriori regimi agevolativi per le assunzioni in apprendistato per la qualifica e il diploma professionale, il diploma di istruzione secondaria superiore e il certificato di specializzazione tecnica superiore realizzate entro il 31 dicembre 2016. Nello specifico, è riconosciuto lo sgravio totale dei contributi a carico dei datori di lavoro, compresa la quota dell' 1,61% relativo all'assicurazione sociale per l'impiego e ai fondi interprofessionali per la formazione. Per le aziende che occupano più di 9 dipendenti viene prevista un'aliquota contributiva del 5% invece che del 10%¹²³. Per questi specifici incentivi non trova applicazione la norma per cui i benefici contributivi in materia di previdenza e assistenza sociale sono mantenuti per un anno dalla prosecuzione del rapporto di lavoro al termine del periodo di formazione (art. 47, comma 7, d.lgs. 81/2015).

Tali novità comportano una riduzione di circa il 60% del costo azienda per un apprendista, rispetto a quello di un lavoratore qualificato. La tabella che segue si pone l'obiettivo di dare una

nell'impresa, e, in particolare, gli obblighi di frequenza delle attività di formazione interna ed esterna e quelli relativi alle norme in materia di igiene, salute e sicurezza sui luoghi di lavoro. Dal punto di vista della gestione del rapporto di lavoro, l'ente formativo sarà responsabile per le ore svolte in formazione esterna, mentre l'impresa sarà responsabile per le attività relative alla prestazione lavorativa. I problemi organizzativi che potrebbero nascere dal doppio status dovrebbero essere risolti attraverso la necessaria collaborazione tra i due tutor, formativo e aziendale: il primo, responsabile del raggiungimento degli obiettivi formativi del giovane attraverso il percorso di apprendistato, il secondo con il ruolo di favorire l'inserimento dell'apprendista nell'impresa, affiancarlo e assisterlo nel percorso di formazione interna, trasmettendogli le competenze necessarie allo svolgimento delle attività lavorative. A riprova della necessaria co-progettazione e stretta relazione tra le figure tutoriali, è lo stesso DM del 12 ottobre (art. 7) a prescrivere che il tutor aziendale, in collaborazione con il tutor formativo, deve fornire all'istituzione formativa ogni elemento utile a valutare le attività dell'apprendista e l'efficacia dei processi formativi.

¹²² La componente dell'1,61% è costituita dallo 1,31 % quale contributo per l'assicurazione sociale per l'impiego (Aspi) e dallo 0,30% del contributo obbligatorio per la formazione continua.

¹²³ Questi incentivi sono stati introdotti dall'articolo 32 del d.lgs. 150/2015 "Disposizioni per il riordino della normativa in materia di servizi per il lavoro e di politiche attive, ai sensi dell'articolo 1, comma 3, della legge 10 dicembre 2014, n. 183" e si applicano alle assunzioni realizzate dal 24 settembre (data di entrata in vigore del d.lgs. 150/2015) al 31 dicembre 2016.

rappresentazione indicativa del costo di un apprendista nel raffronto con altre tipologie contrattuali. Per l'elaborazione sono stati adottati i seguenti parametri di riferimento:

- retribuzione contrattuale lorda utilizzata per tutte le tipologie: 23.000,00 euro
- retribuzione contrattuale lorda utilizzata per l'apprendistato di primo livello: 17.000,00 euro
- per l'apprendistato di primo livello si è ipotizzato un contratto per il terzo e quarto anno del percorso di istruzione e formazione professionale, con un monte ore di formazione ordinamentale pari 1.000 ore
- durata complessiva dei contratti: 24 mesi
- costo del lavoro: valore della retribuzione contrattuale lorda + contributi previdenziali datoriali + TFR + Inail (esclusi i fondi di previdenza e assistenza integrativa).

La tabella mostra come, indicativamente¹²⁴, un contratto di apprendistato di primo livello costi circa la metà di un contratto a tempo indeterminato "incentivato"¹²⁵.

Contratto	Costo del lavoro	Costo contributivo
Tempo indeterminato	58.300,00 Euro	Applicando l'aliquota contributiva del 32% e la riduzione del 40% (entro un massimo di 3.250 euro annui) il costo contributivo annuo è pari a 4.416 euro
Tempo determinato	64.800,00 Euro	Applicando l'aliquota contributiva del 32% e l'1,4% addizionale il costo contributivo annuo è 7.682 euro
Apprendistato «primo livello»	23.600,00 Euro	Applicando l'aliquota contributiva del 5% (d.lgs. 150/2015) il costo contributivo annuo è 850 euro
Apprendistato professionalizzante	55.700,00 Euro	Applicando l'aliquota contributiva del 11,61% e l'aliquota massima Cig 2%, il costo contributivo annuo è 3.130 euro
Apprendistato «terzo livello»	32.000,00 Euro	Applicando l'aliquota contributiva del 5% il costo contributivo annuo è 1.150 euro

Stima dei costi dei contratti di apprendistato – Fonte: elaborazione Assolavoro

A questi benefici si associano gli incentivi previsti da specifici programmi, come ad esempio nel caso di *Fixo S&U (Scuola e Università)* e *Garanzia Giovani*.

Il primo programma, realizzato da Italia Lavoro, riconosce contributi alle imprese con sede operativa sul territorio italiano che assumono con contratto di apprendistato di alta formazione e ricerca di almeno 12 mesi, a tempo pieno o a tempo parziale per almeno 24 ore settimanali. Per

¹²⁴ La tabella riporta valori stimati sulla base dei criteri assunti come riferimento per i calcoli. L'obiettivo non è quello di dare un quadro esaustivo dei costi delle varie tipologie contrattuali ma quello di effettuare una comparazione tra diverse tipologie contrattuali in presenza delle condizioni individuate ai fini del calcolo.

¹²⁵ Inteso come contratto che beneficia dello sgravio contributivo pari al 40% per un biennio per un massimo di 3250 euro annui (art. 1 commi da 178 a 180 L. 208/2015).

le assunzioni a tempo pieno il contributo è di 6.000 euro, per quelle a tempo parziale di 4.000 euro.

Nell'ambito del *Programma Garanzia Giovani*, i contratti di apprendistato professionalizzante godono del bonus assunzionale per le assunzioni a tempo indeterminato (€ 1.500 fascia bassa; € 3.000 fascia media; € 4.500 fascia alta; € 6.000 fascia molto alta), mentre gli incentivi per le assunzioni in apprendistato per la qualifica e il diploma professionale, il diploma di istruzione secondaria superiore e il certificato di specializzazione tecnica superiore possono arrivare fino a un massimo di 9.000 euro annui per apprendista minorenni o 10.000 euro se maggiorenne, a seconda della programmazione regionale. Nel caso dell'apprendistato di alta formazione e ricerca il programma Garanzia Giovani prevede un incentivo pari a 6.000 euro annui.

5.2.2. Il contratto di apprendistato e i minori

L'attivazione di contratti di apprendistato finalizzati al conseguimento di un titolo di qualifica professionale o di diploma (prima tipologia di apprendistato) rivolti ai giovani a partire dai 15 anni di età pone aspetti problematici soprattutto con riferimento alla età degli apprendisti¹²⁶. Diversi sono gli aspetti che rendono più difficoltosa l'attivazione di un contratto di apprendistato per un ragazzo di 15 anni. La prima questione che si pone riguarda la capacità di agire di un ragazzo minorenne, ossia sulla possibilità che lo stesso sottoscriva un contratto di lavoro.

A) La capacità di agire e la sottoscrizione del contratto di apprendistato

L'art. 2 Cod. Civ. (come modificato dalla l.39/1975) stabilisce che la capacità di agire si acquisisce normalmente al raggiungimento della maggiore età (18 anni), salvo che leggi speciali stabiliscano "un'età inferiore in materia di capacità di prestare il proprio lavoro", nel qual caso il soggetto minore "è abilitato all'esercizio dei diritti e delle azioni che ne derivano" (art. 2, 2° c. Cod. Civ.). Con riferimento alla sottoscrizione del contratto di lavoro subordinato, nonostante il silenzio della norma citata, si ritiene che il minore acquisisca la capacità di stipulare il contratto di lavoro alla stessa età prevista dalle disposizioni speciali in tema di capacità a prestare il proprio lavoro: in sostanza il minore adolescente ammesso a prestare attività lavorativa potrebbe sottoscrivere il contratto di lavoro in autonomia, senza l'avallo di chi esercita la potestà genitoriale¹²⁷.

Discorso diverso invece deve essere fatto per il minore bambino (di età inferiore ai 16 anni): in questo caso si ritiene che il bambino possa esercitare i diritti e le azioni che derivano dal rapporto di lavoro, ivi compresa la sottoscrizione del contratto, solo con l'assistenza dei titolari

¹²⁶ Art. 43, comma 2 primo periodo: "Possono essere assunti con il contratto di cui al comma 1, in tutti i settori di attività, i giovani che hanno compiuto i 15 anni di età e fino al compimento dei 25".

¹²⁷ F. Carinci, R. De Luca Tamajo, P. Tosi, T. Treu, *Diritto del lavoro – Il rapporto di lavoro subordinato*, UTET, Torino, 1998, p. 59; A. C. Moro, *Manuale di diritto minorile*, Zanichelli, Bologna, 2000, pp. 294-5

della potestà genitoriale, in considerazione del fatto che la stessa legge attribuisce ai genitori un ruolo decisivo nella instaurazione del rapporto di lavoro del figlio¹²⁸.

Rispetto alla gestione del rapporto di lavoro con un minore, il minore che abbia l'età minima di ammissione al lavoro può compiere le azioni che ne derivano (ad esempio può farsi rilasciare i certificati medici, rassegnare le dimissioni, rispondere ad una contestazione disciplinare, etc.).

B) La disciplina del lavoro minorile

Un'altra tipologia di problematiche legate all'attivazione di contratti di apprendistato riguarda le specifiche previsioni e le limitazioni previste dalla disciplina del lavoro minorile.

Il concetto di lavoro minorile si riferisce al lavoro svolto al di sotto dell'età minima legale di ammissione all'impiego, come stabilito dalla Convenzione dell'ILO del 1973, n. 138 sull'età minima¹²⁹ e dalla Convenzione sulle peggiori forme di lavoro minorile del 1999, n. 182.

La normativa italiana sul lavoro minorile si è preoccupata, in primo luogo, di affrontare e risolvere il problema della compatibilità e del raccordo dell'attività lavorativa con le esigenze di sviluppo fisico e psichico del minore e, in secondo luogo, di conciliare il lavoro del minore con l'obbligo di garantire una formazione scolastica e professionale adeguata per un appropriato inserimento nel mercato del lavoro. La normativa di riferimento è rappresentata dalla Legge del 17 ottobre 1967, n. 977, sulla «Tutela del lavoro dei bambini e degli adolescenti», poi modificata dal decreto legislativo del 4 agosto 1999, n. 345 attuativo della Direttiva 94/33 CE e dal decreto legislativo del 18 agosto 2000, n. 262.

Il d.lgs. n. 345/1999 ha attuato la direttiva dell'Unione Europea 94/33/CE del 22 giugno 1994 a favore dei minori di 18 anni che abbiano "un contratto o un rapporto di lavoro, anche speciale" distinguendo tra:

- i "bambini"¹³⁰, vale a dire coloro che non hanno ancora compiuto i 15 anni o che siano ancora soggetti all'obbligo scolastico;
- gli "adolescenti" e cioè i minori di età compresa tra i 15 e i 18 anni non più soggetti all'obbligo scolastico (art.3).

La disciplina applicabile nel caso di apprendista quindicenne.

Per assumere un minore che abbia più di 15 anni e abbia adempiuto agli obblighi scolastici è necessario che il minore sia sottoposto a visita medica preventiva per accertare la specifica idoneità alle mansioni che dovrà svolgere, e a visite periodiche per accertare il perdurare di tale idoneità.

¹²⁸ L'art. 4, 2° comma della L. n. 977/1967 come modificato dal D.Lgs. n. 345/1999, prevede infatti che il bambino possa essere autorizzato allo svolgimento di attività lavorativa, solo "previo assenso scritto dei titolari della potestà genitoriale".

¹²⁹ La soglia, fissata da ciascun Paese che ha ratificato la Convenzione, varia da un minimo di 14 anni ad un massimo di 16 anni.

¹³⁰ Il termine sostituisce quello di "fanciulli" della Legge del 1967.

I minori possono essere ammessi al lavoro solo se riconosciuti idonei a seguito di visita medica¹³¹. In particolare le visite mediche sui minori sono effettuate, a cura e spese del datore di lavoro, presso “un medico del Servizio Sanitario Nazionale” e il giudizio sull'idoneità o sull'inidoneità parziale o temporanea o totale del minore al lavoro deve essere comunicato per iscritto, oltre che al datore di lavoro e al lavoratore interessato, anche a chi esercita la potestà genitoriale.

I minori che, a seguito di visita medica, risultino non più idonei ad un determinato lavoro non possono essere ulteriormente adibiti allo stesso¹³².

Infine, come precisato dal Ministero del Lavoro in un recente interpello promosso dal Consiglio Nazionale dell'Ordine dei Consulenti del Lavoro (Interpello n. 11/2016), i lavoratori quindicenni possano effettuare un orario di lavoro non superiore alle 7 ore giornaliere e 35 settimanali ai sensi del disposto di cui all'art. 18, comma 1, L. n. 977/1967¹³³.

Lavori vietati

Gli adolescenti non possono essere adibiti alle lavorazioni, ai processi e ai lavori indicati nell'allegato 1 del richiamato d.lgs. 345/1999, che riguarda una serie di lavorazioni pericolose e nocive tra cui sono individuate le mansioni che espongono i giovani ad agenti fisici (es. atmosfera a pressione superiore a quella naturale), biologici e chimici o a specifiche fasi di processi e lavori (l'elencazione consta di 37 voci).

Su questo tema è intervenuto il D. Lgs. n.262/2000 introducendo una deroga al divieto generale, in base alla quale le lavorazioni, i processi e i lavori indicati nell'allegato 1 possano essere svolti dagli adolescenti per indispensabili motivi didattici o di formazione, in aula o in

¹³¹ La Corte di Cassazione, III sezione penale, con la sentenza n. 5464 del 4 febbraio 2014, intervenendo in tema di reati inerenti il lavoro minorile ha statuito che qualora il datore di lavoro intenda assumere lavoratori minorenni è obbligato a far sottoporre gli stessi a visita medica preassuntiva, prima di adibirli al lavoro in cantiere.

¹³² Al riguardo si segnala la sentenza della Cassazione, sezione unite, Sent. n. 7755 del 7 agosto 1998, secondo la quale “la sopravvenuta infermità permanente e la conseguente impossibilità della prestazione lavorativa, quale giustificato motivo di recesso del datore di lavoro dal contratto di lavoro subordinato (artt. 1 e 3 L. n. 604 del 1966 e 1463, 1464 cod. civ.), è ravvisabile nella sola ineseguibilità dell'attività attualmente svolta dal prestatore”.

¹³³ Il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, richiamando la giurisprudenza della Corte di Cassazione, ritiene che ai quindicenni ancora soggetti all'obbligo scolastico, assunti con un contratto di apprendistato del primo tipo, che costituisce anche una modalità di assolvimento dell'obbligo stesso, possano effettuare un orario di lavoro non superiore alle 7 ore giornaliere e 35 settimanali ai sensi del disposto di cui all'art. 18, comma 1, L. n. 977/1967. Secondo l'interpretazione della Corte di Cassazione, infatti, le finalità di tutela alle quali è improntata la disciplina dei rapporti di lavoro dei fanciulli e degli adolescenti prevalgono rispetto a quelle regolanti il rapporto di apprendistato in genere. Pertanto, “ove gli apprendisti siano fanciulli o adolescenti, si renderanno applicabili i più rigorosi limiti di orario previsti dall'art. 18 L. n. 977/1967 rispettivamente ai commi primo e secondo” e non invece quelli contemplati dalla normativa sull'apprendistato (cfr. Cass. Sez. III, n. 9516/2003).

laboratorio, anche in ambienti di lavoro di diretta pertinenza del datore di lavoro dell'apprendista (e quindi anche all'interno dei locali aziendali) e per il tempo strettamente necessario alla formazione stessa¹³⁴. Questa stessa formazione deve essere svolta sotto sorveglianza di formatori competenti e nel rispetto di tutte le condizioni di salute e sicurezza previste dalla legislazione vigente. Il Ministero del Lavoro con circolare n.1/00 ha chiarito che il rapporto di apprendistato rientra senz'altro nella deroga legislativa. Inoltre, secondo il Ministero del Lavoro, l'apprendista svolge un'attività di formazione continua (in affiancamento al datore di lavoro artigiano o ai lavoratori qualificati o specializzati presenti in azienda) e, pertanto, tale attività concretizza quella "formazione professionale" che rientra nella deroga legislativa prevista ed è sottoposta alla preventiva autorizzazione della Direzione Provinciale del Lavoro.

Per il contratto di apprendistato, il "tutor" si identifica, per i minori, con quello originariamente previsto dall'art.16 della L. n.196/97¹³⁵, cosa che postula una competenza specifica dello stesso in materia di salute e sicurezza in materia di lavoro.

Inoltre, per avvalersi della deroga, oltre all'autorizzazione della Direzione Territoriale del Lavoro, deve essere ora preventivamente richiesto il parere della competente Asl, che dovrà verificare il rispetto da parte del datore di lavoro richiedente della normativa in materia di igiene e di sicurezza del lavoro.

Laddove il divieto è riferito solo ad alcune fasi del processo produttivo, lo stesso deve essere ricondotto solo alle specifiche fasi e non all'attività nel suo complesso. Ad esempio, il divieto di lavoro nei magazzini frigoriferi riguarda solo l'accesso a tali luoghi e non l'attività nel suo complesso (supermarket, magazzini ortofrutticoli).

Valutazione specifica dei rischi

La valutazione dei rischi e il connesso principio della "programmazione della prevenzione"¹³⁶ sono inderogabilmente obbligatorie: prima di adibire i minori al lavoro e comunque in occasione di ogni modifica rilevante delle condizioni di lavoro occorre effettuare la valutazione dei rischi. In particolare occorrerà valutare:

¹³⁴ Il Ministero del Lavoro con la circolare n. 1/2000 ha specificato che con l'espressione "tempo strettamente necessario" si intende il periodo, in termini di mesi od anni, necessario al raggiungimento della qualificazione professionale previsto dalla normativa di riferimento o dalla contrattazione.

¹³⁵ La disciplina contenuta nella L. 196/1997 è stata sostituita da quella contenuta nel d.lgs. 276/2003 (artt. 47/53), successivamente abrogata dal d.lgs. 167/2011 "Testo Unico in materia di apprendistato" ora a sua volta abrogato dal d.lgs. 81/2015.

¹³⁶ Il principio della "programmazione della prevenzione" è stato introdotto dal D. Lgs. n.626/1994, poi modificato dal D. Lgs. 81/2008 (Testo unico in materia di salute e sicurezza sul lavoro) così come modificato ed integrato dal D. Lgs. 106/2009. L'articolo 15 del citato decreto definisce, tra le misure generali di tutela della salute e della sicurezza dei lavoratori, la programmazione della prevenzione come "*mirata ad un complesso che integri in modo coerente nella prevenzione le condizioni tecniche produttive dell'azienda nonché l'influenza dei fattori dell'ambiente e dell'organizzazione del lavoro*". Il datore di lavoro ha l'obbligo di vigilare sull'attività di prevenzione messa in atto dall'addetto e dal responsabile del servizio di prevenzione e protezione, considerando la prevenzione come l'insieme delle misure necessarie ad evitare o a diminuire i rischi professionali.

- lo sviluppo non ancora completo del soggetto; la mancanza di esperienza, di consapevolezza e della capacità di discernimento in merito ai rischi lavorativi, esistenti o possibili, in relazione all'età;
- le attrezzature e la sistemazione del luogo e del posto di lavoro;
- la natura, il grado e la durata dell'esposizione agli agenti chimici, biologici e fisici;
- la movimentazione manuale dei carichi;
- la sistemazione, la scelta, l'utilizzazione e la manipolazione delle attrezzature di lavoro;
- la pianificazione dei processi di lavoro e dello svolgimento del lavoro e della loro interazione sull'organizzazione generale del lavoro;
- la situazione della formazione e dell'informazione dei minori.

Riposo settimanale

Ai minori deve essere garantito un periodo di riposo di almeno due giorni la settimana, se possibili consecutivi e comprendente la domenica. Il periodo minimo di riposo può essere ridotto per comprovate ragioni di ordine tecnico e organizzativo, ma non può comunque essere inferiore a 36 ore consecutive. I periodi di riposo possono essere interrotti nel caso di attività caratterizzate da periodi di lavoro frazionati o di breve durata nella giornata.

Lavoro notturno e altre limitazioni

Gli adolescenti che hanno compiuto i 16 anni possono, in via eccezionale e per il tempo strettamente necessario, essere adibiti al lavoro notturno¹³⁷ nei casi di forza maggiore che ostacolano il funzionamento dell'azienda, purché tale lavoro sia temporaneo e non ammetta ritardi, non siano disponibili lavoratori adulti e siano concessi periodi equivalenti di riposo compensativo entro tre settimane. Il datore di lavoro deve inoltre darne immediata comunicazione alla Direzione Territoriale del Lavoro.

Sanzioni

Il decreto inoltre dispone un apparato sanzionatorio diversamente modulato in relazione alla gravità degli inadempimenti (art. 14).

Le sanzioni previste per la violazione dei precetti più rilevanti, compreso quello sull'età minima, sono estese, in misura non inferiore alla metà del massimo, anche a chi, rivestito di autorità o incaricato della vigilanza sopra un minore, ne consenta comunque l'avvio al lavoro.

Il difetto dell'età per il lavoro determina peraltro la nullità del contratto di lavoro con conseguente applicazione dell'art. 2126, 2° comma, del codice civile (pagamento della retribuzione) per il periodo in cui abbia comunque avuto esecuzione.

¹³⁷ Per "notte" si intende un periodo di almeno 12 ore consecutive comprendente l'intervallo tra le 22 e le 6, o tra le 23 e le 7

La tabella sotto riportata riassume gli adempimenti a carico del datore di lavoro per l'attivazione di un contratto di apprendistato nel caso di un lavoratore di 15 anni.

Adempimenti a carico del datore di lavoro per l'attivazione di un contratto di apprendistato nel caso di un lavoratore di 15 anni	
Visite mediche	<ul style="list-style-type: none"> - visita medica preventiva per accertare la specifica idoneità alle mansioni; - visite periodiche per accertare il perdurare della idoneità
Valutazione dei rischi (VdR)	<ul style="list-style-type: none"> - la VdR dovrà considerare la presenza di un minore in azienda
Orario di lavoro	<ul style="list-style-type: none"> - non superiore alle 7 ore giornaliere e 35 settimanali - ai minori deve essere assicurato un riposo settimanale di 2 giorni alla settimana ovvero, 36 ore consecutive; - i minori di 16 anni non possono essere adibiti al lavoro notturno. Compiuti 16 anni, il lavoro notturno è possibile solo in presenza di specifiche esigenze e di alcune condizioni.

5.2.3. Il ruolo della contrattazione collettiva

Una ulteriore limitazione all'attivazione di contratti di apprendistato può essere rappresentata dal lento recepimento da parte della contrattazione collettiva della nuova normativa (d.lgs. 81/2015).

Analogamente a quanto previsto dall'abrogato Testo Unico (d.lgs. 167/2011), le parti sociali sono chiamate a disciplinare il contratto di apprendistato nel rispetto di alcuni principi fissati dalla norma attraverso accordi interconfederali ovvero contratti collettivi nazionali di lavoro stipulati dalle associazioni sindacali comparativamente più rappresentative sul piano nazionale (art. 42, c. 5), fermo restando gli aspetti inderogabili legati alla forma scritta, al PFI, alla durata minima di sei mesi e alla disciplina del recesso (commi da 1 a 4 dell'art. 42 d.lgs. 81/2015).

La contrattazione collettiva dovrà inoltre attenersi ai principi puntualmente indicati dalla norma relativi a:

- a) divieto di retribuzione a cottimo;
- b) possibilità di inquadrare il lavoratore fino a due livelli inferiori rispetto a quello spettante in applicazione del contratto collettivo nazionale di lavoro ai lavoratori addetti a mansioni che richiedono qualificazioni corrispondenti a quelle al cui conseguimento è finalizzato il contratto; oppure, in alternativa, di stabilire la retribuzione dell'apprendista in misura percentuale e proporzionata all'anzianità di servizio;
- c) presenza di un tutore o referente aziendale;

- d) possibilità di finanziare i percorsi formativi aziendali degli apprendisti per il tramite dei fondi paritetici interprofessionali per la formazione continua (articolo 118 L. 388/2000), e dei fondi per la formazione dei lavori in somministrazione (articolo 12 d.lgs. n. 276/2003), anche attraverso accordi con le regioni e le province autonome di Trento e Bolzano;
- e) possibilità del riconoscimento, sulla base dei risultati conseguiti nel percorso di formazione, esterna e interna alla impresa, della qualificazione professionale ai fini contrattuali e delle competenze acquisite ai fini del proseguimento degli studi nonché nei percorsi di istruzione degli adulti;
- f) registrazione della formazione effettuata e della qualificazione professionale ai fini contrattuali eventualmente acquisita nel libretto formativo del cittadino
- g) possibilità di prolungare il periodo di apprendistato in caso di malattia, infortunio o altra causa di sospensione involontaria del lavoro, di durata superiore a trenta giorni;
- h) possibilità di definire forme e modalità per la conferma in servizio, senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica, al termine del percorso formativo, al fine di ulteriori assunzioni in apprendistato.

Le norme si prestano a diverse interpretazioni rispetto alla possibilità di attivare contratti di apprendistato in assenza di un recepimento da parte dei CCNL.

Una prima interpretazione fa leva sulla natura di dettaglio delle richiamate norme, che lascerebbero ridotti spazi di manovra alla contrattazione collettiva. In tal senso, si potrebbe ritenere che la nuova normativa sia automaticamente applicabile ai nuovi contratti di apprendistato, anche in assenza del recepimento da parte dei CCNL.

Superata la necessità di adeguamento da parte delle regioni, questa posizione sostiene la possibilità di sottoscrivere contratti individuali in riferimento diretto alla disciplina normativa (d.lgs. 81/2015), in quanto il CCNL interverrebbe esclusivamente come mera acquisizione dei principi generali già fissati dall'art. 42 del D.lgs. 81/2015 (peraltro identici a quelli stabiliti dal d.lgs. 167/2011 al quale sono informati gli attuali CCNL). Inoltre, per quanto riguarda la componente economica, in particolare quella retributiva, questa stessa tesi sostiene che le disposizioni del d.lgs. 81/2015 (artt. 43 e 45) non richiedano espressamente il recepimento da parte del CCNL, rinviando a una potenziale, diversa disciplina dei CCNL. Infatti, gli articoli 43 e 45 nel definire le modalità di retribuzione degli apprendisti fa salve "le diverse previsioni dei contratti collettivi". Di conseguenza, in assenza di CCNL che preveda diversamente, si può applicare direttamente nel contratto individuale la modalità di retribuzione fissata dagli articoli 43 e 45.

Una seconda interpretazione, più prudentiale, prevede l'attivazione di contratti individuali sulla base della normativa statale e regionale, a valle della preliminare sottoscrizione di accordi aziendali o di livello territoriale¹³⁸ che verrebbero sottoscritti dalle rappresentanze territoriali, in assenza di RSU.

¹³⁸ Si consideri inoltre che se gli accordi territoriali sono sottoscritti dalle parti sociali comparativamente più rappresentative, l'accordo acquisisce valenza di contrattazione di prossimità, quindi può derogare anche al CCNL. La contrattazione di prossimità è disciplinata dall'art. 8 del D.L. n. 138/2011 (convertito in legge dalla l. n. 148/2011 ed in vigore dal 17 settembre 2011), volto a regolamentare la materia della contrattazione aziendale e territoriale. Si tratta di una contrattazione di secondo livello, aziendale o

Un'ultima interpretazione si riferisce all'applicabilità di contratti collettivi "affini" richiamando quanto specificato dal Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali con l'interpello n. 4/2013 del MLPS in merito alla possibilità che un datore di lavoro faccia riferimento ad una regolamentazione contrattuale di settore affine per individuare sia i profili normativi che economici dell'istituto, in assenza di un contratto collettivo proprio del settore di appartenenza o nel caso in cui il datore di lavoro applichi un contratto collettivo che non abbia disciplinato l'apprendistato. Questo "al fine di non ostacolare il ricorso all'istituto". Secondo questa lettura, sebbene l'interpello si riferisca alla previgente normativa (d.lgs. 167/2011), il contenuto dell'interpello e quindi la possibilità di applicare il CCNL di settore affine resta attuale, considerata l'invarianza della *ratio* della norma e la volontà di evitare che l'inerzia delle parti sociali blocchi l'attivazione dei contratti di apprendistato¹³⁹.

Quindi, non appena un CCNL recepirà il nuovo apprendistato, diverse aziende, anche nel caso applichino un CCNL diverso, potranno attivare contratti individuali sulla base della disciplina del CCNL che abbia recepito la nuova disciplina, purché operante in settore affine.

Tuttavia, l'attuale assenza di accordi tra le parti sociali ed il contestuale bisogno a livello aziendale di procedere con contratti individuali porta ad azioni territoriali autonome, come ad esempio il recente accordo sull'apprendistato di primo livello tra Confartigianato Imprese Varese, Cisl dei Laghi e Uniascom¹⁴⁰.

Un altro esempio è rappresentato dal recente Accordo interconfederale regionale per l'apprendistato per la qualifica e per il diploma professionale tra Confartigianato, CNA, Casartigiani, Clai e CGIL, Cisl e Uil della Lombardia, siglato in data 4 marzo 2016, che ha disciplinato anche gli aspetti retributivi del contratto di apprendistato optando per l'applicazione di una retribuzione in percentuale rispetto al tabellare che sarebbe dovuto all'apprendista in luogo del sotto inquadramento. Percentuale che aumenta progressivamente da un minimo del 60% a un massimo dell'80% nel corso del 4 anno.

territoriale, ed ha in genere la funzione di integrare il CCNL per meglio rispondere ai bisogni della singola azienda o delle aziende di una determinata area territoriale.

¹³⁹ Si consideri che la competenza contrattuale per la regolamentazione dell'apprendistato prevedrebbe una competenza solo nazionale per Confindustria e Confcommercio, mentre Confartigianato ha competenza a disciplinare a livello regionale.

¹⁴⁰ L'accordo, sottoscritto a Varese il 2 febbraio 2016, permette alle aziende che applicano i contratti collettivi artigiani Confartigianato, o del commercio e turismo Confcommercio, di assumere ragazzi dai 15 ai 25 anni con il contratto di apprendistato per la qualifica e il diploma professionale. Si prevede un totale di 1.700 ore annue, di cui 450 in azienda e 400 come formazione scolastica. La retribuzione è così suddivisa: le ore di formazione a scuola o presso l'ente formativo (c.d. formazione esterna) non sono retribuite; per le ore di formazione in azienda (c.d. formazione interna) è riconosciuta al lavoratore una retribuzione pari al 10% di quella che gli sarebbe dovuta; le ore di lavoro svolte in azienda sono retribuite sulla base delle percentuali riportate nell'accordo, da rapportare al corrispondente livello contrattuale che verrà raggiunto al termine dell'apprendistato: 55% al primo anno, 65% al secondo e 75% al terzo (per i contratti di durata triennale); 50% al primo anno; 60% al secondo; 70% al terzo e 80% al quarto (per i contratti di durata quadriennale). Ad esempio: per un apprendista di 3° livello assunto nel comparto dell'acconciatura l'azienda avrà un costo pari a circa 6mila euro annui, mentre l'apprendista avrà una retribuzione media pari a circa 380 euro mensili.

Se da un lato la valenza giuridica di tale iniziativa potrebbe essere posta in discussione, tuttavia essa è sintomatica della volontà delle imprese di applicare il contratto di apprendistato secondo le nuove disposizioni normative.

L'accordo interconfederale di Confindustria e parti sociali in materia di apprendistato duale.

Tali perplessità attuative sono superate per le imprese aderenti a Confindustria, grazie all'accordo interconfederale sottoscritto lo scorso 18 maggio con le parti sociali (CGIL, CISL e UIL) in materia di apprendistato duale.

Con riferimento all'apprendistato duale per la qualifica, il diploma professionale, il diploma di istruzione secondaria superiore e il certificato di specializzazione tecnica superiore, l'accordo prevede che l'apprendista sia inquadrato ad un livello contrattuale coerente con il percorso formativo per l'acquisizione del relativo titolo. Fissato così il livello di inquadramento e determinata conseguentemente la retribuzione spettante, l'accordo sceglie di definire la retribuzione dell'apprendista duale in misura percentuale rispetto allo stesso livello di inquadramento, direttamente proporzionale all'anzianità di servizio, escludendo l'alternativa possibilità di sotto inquadrarlo fino a due livelli inferiori rispetto a quello dei lavoratori con qualificazioni corrispondenti a quelle da acquisire al termine del contratto di apprendistato.

In particolare, per le ore di prestazione di lavoro del primo anno di contratto, all'apprendista spetta una retribuzione non inferiore al 45% della retribuzione di riferimento rispetto al livello di inquadramento individuato, che sale al 55% per il secondo anno fino ad arrivare al 65% nel terzo anno utile al conseguimento della qualifica. Nel caso in cui il contratto venga prorogato per il conseguimento del diploma professionale, l'accordo prevede che la retribuzione dell'apprendista non sia inferiore al 70% a quella di riferimento per lo stesso livello di inquadramento. Per le ore di formazione svolte nell'istituzione formativa, l'accordo conferma l'esonero da ogni obbligo retributivo, così come viene confermata la retribuzione pari al 10% della retribuzione dovuta all'apprendista duale per le ore di formazione a carico del datore di lavoro.

Invece, per quanto riguarda l'apprendistato duale di alta formazione e ricerca per il conseguimento del diploma di tecnico superiore, della laurea, del dottorato di ricerca e per lo svolgimento del praticantato per l'accesso alle professioni ordinistiche, l'accordo prevede il sotto inquadramento dell'apprendista, proporzionato alla durata del contratto.

Nello specifico, l'apprendista è inquadrato due livelli sotto quello da raggiungere al termine del percorso per la prima metà del periodo di apprendistato e un livello sotto per la seconda metà del periodo di apprendistato, nel caso di durata superiore all'anno. Invece, per i percorsi di durata annuale, il sotto inquadramento è solo di un livello. Anche per questa tipologia di apprendistato duale l'accordo conferma la percentuale retributiva del 10% per le ore di formazione svolte presso il datore di lavoro e l'esonero da ogni obbligo retributivo per le ore di formazione presso l'istituzione formativa.

Per entrambe le tipologie di apprendistato duale l'accordo interconfederale precisa che la formazione in materia di salute e sicurezza sui luoghi di lavoro e quella relativa alla disciplina lavoristica di riferimento dovranno essere puntualmente comprese nel protocollo tra l'istituzione formativa e il datore di lavoro (art. 43, comma 6, e art. 45, comma 2) e nel piano formativo individuale (PFI), in cui saranno indicati altri importanti aspetti relativi alla formazione dell'apprendista: le competenze obiettivo, i titoli da conseguire, la durata della formazione, l'orario di lavoro, le competenze da acquisire, i criteri e le modalità di valutazione, le eventuali azioni di recupero. Inoltre, l'accordo ribadisce che le parti del contratto individuale possano sempre concordare il prolungamento del periodo di apprendistato in caso di malattia, infortunio o altra causa di sospensione involontaria del lavoro, di durata superiore a trenta giorni (art. 42, comma 5, lett. g), d.lgs. n. 81/2015). Infine, sono previste azioni congiunte di informazione e comunicazione per chiarire le implicazioni normative, amministrative e contrattuali dell'apprendistato duale.

L'inquadramento: applicazione della tabella allegata all'accordo

Allegata all'intesa, la tabella di raccordo tra la retribuzione relativa ai periodi di apprendistato e gli anni dei percorsi di istruzione e formazione rappresenta graficamente la correlazione tra l'anno scolastico formativo di riferimento e l'anno del contratto per determinare la percentuale retributiva spettante all'apprendista per la prestazione di lavoro in azienda.

Nello specifico, al primo anno di contratto che dà diritto a una retribuzione non inferiore al 45% della retribuzione di riferimento spettante per il livello di inquadramento, corrisponde il secondo anno (15 anni compiuti) del percorso per il conseguimento del Diploma di istruzione e formazione professionale o di istruzione secondaria superiore; il secondo anno (15 anni compiuti) del percorso per il conseguimento della Qualifica di istruzione e formazione professionale, o il primo anno per studenti che abbiano compiuto 15 anni. Infatti, il primo anno di attivazione del contratto potrebbe non coincidere con il primo anno del percorso scolastico o formativo, in quanto per la sottoscrizione del contratto di apprendistato è necessario aver compiuto almeno 15 anni (età in cui tendenzialmente si frequenta il secondo anno di istruzione secondaria superiore o del percorso di istruzione e formazione professionale, leFP regionale).

anno del contratto di apprendistato	% retribuzione della prestazione di lavoro in azienda	anno scolastico formativo di riferimento
Primo	non inferiore al 45% della retribuzione di riferimento spettante per il	<ul style="list-style-type: none"> • Secondo anno (15 anni compiuti) del percorso per il conseguimento del Diploma di istruzione e formazione professionale o di istruzione secondaria superiore Per i contratti di apprendistato di cui all'art. 4, comma 1, lettere b) e c) del Dm 12/10/2015

	livello di inquadramento	<ul style="list-style-type: none"> • Secondo anno (15 anni compiuti) del percorso per il conseguimento della Qualifica di istruzione e formazione professionale Per i contratti di apprendistato di cui all'art. 4, comma 1, lettera a) del Dm 12/10/2015 • Primo anno dei percorsi art. 4 lettere a) e b) Dm 12/10/2015 per studenti che abbiano compiuto 15 anni¹⁴¹
Secondo	non inferiore al 55% della retribuzione di riferimento spettante per il livello di inquadramento	<ul style="list-style-type: none"> • Terzo anno del percorso per il conseguimento del Diploma di istruzione e formazione professionale o di istruzione secondaria superiore Per i contratti di apprendistato di cui all'art. 4, comma 1, lettere b) e c) del Dm 12/10/2015 • Terzo anno del percorso per il conseguimento della Qualifica di istruzione e formazione professionale Per i contratti di apprendistato di cui all'art. 4, comma 1, lettera a) del Dm 12/10/2015 • Secondo anno dei percorsi art. 4 lettere a) e b) Dm 12/10/2015 (per gli studenti per i quali l'apprendistato si è attivato nel 1° anno di corso)
Terzo	non inferiore al 65% della retribuzione di riferimento spettante per il livello di inquadramento	<ul style="list-style-type: none"> • Quarto anno del percorso per il conseguimento del Diploma di istruzione e formazione professionale o di istruzione secondaria superiore Per i contratti di apprendistato di cui all'art. 4, comma 1, lettere b) e c) del Dm 12/10/2015 • Primo anno del Corso integrativo per l'ammissione all'esame di Stato Per i contratti di apprendistato di cui all'art. 4, comma 1, lettera d) del Dm 12/10/2015 • Terzo anno dei percorsi art. 4 lettere a) e b) Dm 12/10/2015 (per gli studenti per i quali l'apprendistato si è attivato nel 1° anno di corso)
Quarto	non inferiore al 70% della	<ul style="list-style-type: none"> • Quinto anno del percorso per il conseguimento del Diploma di istruzione secondaria superiore Per i contratti di

¹⁴¹ Si tratta degli studenti ripetenti il primo anno di istruzione/formazione (*drop out*).

	retribuzione di riferimento spettante per il livello di inquadramento	apprendistato di cui all'art. 4, comma 1, lettera c) del Dm 12/10/2015 <ul style="list-style-type: none"> • Secondo anno del Corso integrativo per l'ammissione all'esame di Stato Per i contratti di apprendistato di cui all'art. 4, comma 1, lettera d) del Dm 12/10/2015 • Quarto anno dei percorsi art. 4 lettere a) e b) Dm 12/10/2015 (per gli studenti per i quali l'apprendistato si è attivato nel 1° anno di corso) • Primo e unico anno per il conseguimento del Diploma di istruzione e formazione professionale o del certificato di specializzazione tecnica superiore Per i contratti di apprendistato di cui all'art. 4, comma 1, lettere e) ed f) del Dm 12/10/2015
--	---	---

Il rinnovo del CCNL Federculture e il recepimento della disciplina dell'apprendistato

Il 12 maggio 2016 è stato sottoscritto il Verbale di Accordo per il rinnovo del Contratto Collettivo di Lavoro Federculture, con decorrenza dal 1° gennaio 2016 e per una durata triennale, fino al 31 dicembre 2018.

L'art. 15 del Testo dell'Accordo di Rinnovo del CCNL disciplina il contratto di apprendistato definito, riprendendo le attuali disposizioni vigenti, ovvero come "contratto di lavoro a tempo indeterminato finalizzato alla formazione e alla occupazione dei giovani", tratteggiando dapprima in via generale gli aspetti che regolamentano tale istituto contrattuale e richiamando poi nello specifico l'articolazione in tre differenti tipologie.

Con particolare riferimento alla disciplina retributiva, l'accordo stabilisce che gli apprendisti percepiranno per il primo ed il secondo anno il 90% della retribuzione spettante ai lavoratori che svolgono mansioni corrispondenti al livello finale di inquadramento, in applicazione del Contratto Collettivo Nazionale. Al terzo anno invece la retribuzione è pari al 100% della stessa retribuzione. Vi è inoltre la possibilità di finanziare i percorsi di apprendistato attraverso fondi paritetici interprofessionali.

Accordo tra AGCI, Confcooperative, Legacoop e CGIL, CISL e UIL del 26 luglio 2016 in materia di apprendistato duale.

Più di recente anche il settore delle Cooperative si è dotato di una disciplina in materia di apprendistato duale.

L'Accordo, sottoscritto il 26 luglio 2016 da AGCI, Confcooperative, Legacoop e CGIL, CISL e UIL, sostanzialmente ricalca i contenuti dell'accordo confindustriale confermando l'esonero retributivo per le ore di formazione presso le istituzioni formative e la percentuale del 10% per quelle svolte all'interno dell'impresa.

Con riferimento all'apprendistato di primo livello, l'Accordo opta per la percentualizzazione crescente della retribuzione in riferimento all'anzianità: non inferiore al 45% nel primo anno, non inferiore al 55% per il secondo anno fino ad arrivare al 65% nel terzo anno utile al conseguimento della qualifica. Nel caso in cui il contratto venga prorogato per il conseguimento del diploma professionale, l'accordo prevede che la retribuzione dell'apprendista non sia inferiore al 70%.

Invece, per l'apprendistato di terzo livello l'accordo opta per il sottoinquadramento: di due livelli sotto quello di destinazione finale per la prima metà del periodo di apprendistato superiore all'anno e di un livello sotto quello di destinazione nella seconda metà. Nel caso di contratti di durata non superiore all'anno, il livello di inquadramento è di un livello sotto quello di destinazione per tutta la durata del contratto.

Anche in questo caso, per tutto quanto non espressamente disciplinato dall'accordo, si rinvia alla disciplina dell'apprendistato professionalizzante.

Anche questo accordo ha una tabella di correlazione allegata in cui si rilevano i medesimi problemi applicativi messi evidenziati con riferimento all'accordo del 18 maggio 2016 (cfr. par. *"L'inquadramento: applicazione della tabella allegata all'accordo"*).

5.2.4. Il passeggio dalla vecchia alla nuova disciplina

Qualsiasi riforma della disciplina di un istituto pone il problema del passaggio dalle vecchie alle nuove disposizioni.

Il d.lgs. n. 81/2015, entrato in vigore già dal giorno successivo alla sua pubblicazione, contiene tre disposizioni che regolano il rapporto tra la nuova e la vecchia disciplina.

La prima (art. 55, comma 1, lett. g ed l) prevede l'abrogazione espressa del TU n. 167/2011, nonché dell'art. 8-bis, comma 2, del d.l. n. 104/2013¹⁴², convertito con modificazioni dalla legge 8 novembre 2013, n. 128, relativo alla terza tipologia di apprendistato.

¹⁴² Il secondo comma dell'art. 8-bis del d.l. 104/2013, convertito con modificazioni dalla legge 8 novembre 2013, n. 128, prevedeva l'avvio di un programma sperimentale per lo svolgimento di periodi di formazione in azienda per gli studenti degli ultimi due anni delle scuole secondarie di secondo grado per il triennio 2014-2016 attraverso la stipula di contratti di apprendistato.

Il D.M. 473 del 17 giugno 2014 ha definito gli aspetti operativi della sperimentazione: tipologia delle imprese che potevano partecipare al programma, loro requisiti, contenuto delle convenzioni che devono essere concluse tra le istituzioni scolastiche e le imprese, diritti degli studenti coinvolti, numero minimo delle ore di didattica curriculare e criteri per il riconoscimento dei crediti formativi. La sperimentazione operava sull'apprendistato di terzo livello e non sul primo, richiamando necessariamente l'articolo 5 del

La seconda, di carattere generale (art. 55, comma 1, lett. m), prevede l'abrogazione delle disposizioni, non espressamente richiamate, che siano incompatibili con la disciplina introdotta dal d.lgs. n. 81/2015.

La terza ed ultima disposizione prevede, la sopravvivenza delle regolazioni vigenti per le regioni e le province autonome e i settori ove la disciplina non sia immediatamente operativa (art. 47, comma 5).

Vengono poi fatti salvi i programmi sperimentali per lo svolgimento di periodi di formazione in azienda già attivati, ai sensi dell'abrogato art. 8-bis, comma 2, del d.l. n. 104/2013, cioè gli apprendistati del terzo tipo, riservati nel vigore del TU n. 167/2011 a studenti degli istituti scolastici di secondo grado, in deroga al limite minimo di età (anni 18), previsto per tale tipologia.

L'art. 8 bis del d.l. 104/2013, convertito con modificazioni dalla legge 8 novembre 2013, n. 128, prevedeva l'avvio di un programma sperimentale per lo svolgimento di periodi di formazione in azienda per gli studenti degli ultimi due anni delle scuole secondarie di secondo grado, per il triennio 2014-2016, attraverso la stipula di contratti di apprendistato.

Il DM 473 del 17 giugno 2014 ha definito gli aspetti operativi della sperimentazione: tipologia delle imprese che potevano partecipare al programma, i loro requisiti, il contenuto delle convenzioni che devono essere concluse tra le istituzioni scolastiche e le imprese, i diritti degli studenti coinvolti, il numero minimo delle ore di didattica curriculare e i criteri per il riconoscimento dei crediti formativi. La sperimentazione veniva realizzata attraverso l'apprendistato di terzo livello e non sul primo, richiamando necessariamente l'articolo 5 del TU sull'apprendistato (Apprendistato di alta formazione e di ricerca) dal momento che l'articolo 3 (Apprendistato per la qualifica e per il diploma professionale) contemplava solo l'istruzione e formazione professionale (qualifica triennale e diploma quadriennale) e non anche l'istruzione tecnica e professionale quinquennale, i cui iscritti, secondo il Testo Unico, potevano diventare apprendisti solo al compimento del diciottesimo anno di età attraverso l'apprendistato di III livello.

Testo Unico sull'apprendistato (Apprendistato di alta formazione e di ricerca), dal momento che l'articolo 3 (Apprendistato per la qualifica e per il diploma professionale) contemplava solo l'istruzione e formazione professionale (qualifica triennale e diploma quadriennale) e non anche l'istruzione tecnica e professionale quinquennale, i cui iscritti, secondo il Testo Unico, potevano diventare apprendisti solo al compimento del diciottesimo anno di età attraverso l'apprendistato di terzo livello. Tra le sperimentazioni principali, si richiama la c.d. "*sperimentazione Enel*" (Accordo quadro di regolamentazione nel Gruppo Enel dell'apprendistato in alternanza scuola-lavoro e professionalizzante del 13 febbraio 2014), che ha coinvolto circa 150 studenti. L'Accordo disciplina i trattamenti economici e normativi dell'apprendistato e introduce alcune soluzioni che anticipano la nuova disciplina dell'apprendistato di primo livello contenuta nel D.lgs. n. 81/2015, in particolare per quanto riguarda la possibilità di recesso da parte del datore di lavoro in caso di mancato raggiungimento degli obiettivi formativi e l'esonero da ogni obbligo retributivo per le ore di formazione svolte nell'istituzione formativa. Il percorso è articolato in due fasi, la prima, con contratto di alto apprendistato per due anni, al termine della quale è previsto il conseguimento del diploma e la valutazione di merito del percorso effettuato; la seconda di apprendistato professionalizzante, finalizzata al conseguimento della qualifica di elettricista di base, da attivare nei successivi 12 mesi in relazione alle esigenze aziendali per i partecipanti che abbiano conseguito il titolo di studio e un livello di preparazione ritenuto adeguato dall'azienda.

È questo il quadro normativo in cui si realizza anche la c.d. “sperimentazione Enel” (Accordo quadro di regolamentazione nel Gruppo Enel dell'apprendistato in alternanza scuola-lavoro e professionalizzante del 13 febbraio 2014), che ha coinvolto circa 150 studenti. L'Accordo disciplina i trattamenti economici e normativi dell'apprendistato e introduce alcune soluzioni che anticipano la nuova disciplina dell'apprendistato di primo livello contenuta nel D.lgs. n. 81/2015, in particolare per quanto riguarda la possibilità di recesso da parte del datore di lavoro in caso di mancato raggiungimento degli obiettivi formativi e l'esonero da ogni obbligo retributivo per le ore di formazione svolte nell'istituzione formativa. Il percorso è articolato in due fasi, la prima, con contratto di alto apprendistato per due anni, al termine della quale è previsto il conseguimento del diploma e la valutazione di merito del percorso effettuato; la seconda fase di apprendistato professionalizzante, finalizzata al conseguimento della qualifica di elettricista di base, da attivare nei successivi 12 mesi in relazione alle esigenze aziendali per i partecipanti che abbiano conseguito il titolo di studio e un livello di preparazione ritenuto adeguato dall'azienda.

Oltre alle abrogazioni, due disposizioni contenute nel d.lgs. 81/2015 incidono sulla entrata in vigore della nuova disciplina.

La prima è rappresentata dall'articolo 10 del D.M. 12 ottobre 2015, con cui sono stati fissati a livello nazionale gli standard formativi dell'apprendistato¹⁴³ che, come anticipato nei precedenti paragrafi, consente di applicare la disciplina nazionale anche in assenza dell'adeguamento di quelle regionali, essendo ormai trascorsi i sei mesi entro cui le regioni avrebbero dovuto provvedere.

Il comma 2 dello stesso art. 10 del DM 12 ottobre 2015 contiene una deroga al principio appena esposto prevedendo l'immediata e diretta applicazione delle norme nazionali contenute nel DM nel caso di apposite sperimentazioni di accompagnamento, sviluppo e rafforzamento del sistema duale promosse dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali e dal Ministero dell'istruzione, dell'università e della ricerca, previo accordo in Conferenza Stato-Regioni¹⁴⁴.

¹⁴³ L'articolo 10 del DM 12 ottobre 2015 di definizione degli standard formativi dell'apprendistato e dei criteri generali per la realizzazione dei percorsi di apprendistato, in attuazione dell'articolo 46, comma 1, del d. lgs. 15 giugno 2015, n. 81 ha fissato in sei mesi il termine entro adeguare le discipline regionali. In assenza, trova applicazione lo stesso DM. Art. 10 DM 12 ottobre 2015: “Entro sei mesi dalla data di entrata in vigore del presente decreto, le regioni e le province autonome di Trento e Bolzano recepiscono con propri atti le disposizioni di cui al presente decreto”. Dal momento che il richiamato DM è entrato in vigore il 21 dicembre 2015, il termine di sei mesi è scaduto il 21 giugno 2016.

¹⁴⁴ Il riferimento è alla c.d. “sperimentazione Bobba” (programma per la sperimentazione del sistema duale nei percorsi di Istruzione e Formazione Professionale regionali), con l'obiettivo di facilitare le transizioni tra sistema di formazione professionale e mondo del lavoro. Il programma, condiviso dal Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali, dal Ministero dell'istruzione, Università e Ricerca e Regioni, nella seduta dalla Conferenza Stato Regioni del 24 settembre 2015, è finalizzato all'attivazione del nuovo Apprendistato per la qualifica e il diploma professionale, il diploma di istruzione secondaria superiore e il certificato di specializzazione tecnica superiore e potrà anche prevedere percorsi di alternanza scuola lavoro (ex D.lgs. 77/2005), e attività realizzate tramite la forma dell'impresa formativa simulata, soprattutto per gli studenti al di sotto dei 15 anni. Il progetto si compone di due linee: la prima prevede il coinvolgimento di Italia lavoro per i servizi di supporto o di rafforzamento alla costituzione di uffici di orientamento e *placement* presso gli enti formativi selezionati sulla base di un apposito bando dalla stessa predisposto, e la seconda prevede

La seconda disposizione relativa all'applicabilità delle disposizioni in materia di apprendistato introdotte dal d.lgs. 81/2015 è rappresentata dall'art. 45 comma 4 che rimette alla normativa regionale la regolamentazione e la durata del periodo di apprendistato per attività di ricerca o per percorsi di alta formazione, per i soli profili che attengono alla formazione, in accordo con le associazioni territoriali dei datori di lavoro e dei lavoratori comparativamente più rappresentative sul piano nazionale, le università, gli istituti tecnici superiori e le altre istituzioni formative o di ricerca comprese quelle in possesso di riconoscimento istituzionale di rilevanza nazionale o regionale e aventi come oggetto la promozione delle attività imprenditoriali, del lavoro, della formazione, della innovazione e del trasferimento tecnologico. Anche in questo caso è prevista una clausola di salvaguardia in caso di inerzia del legislatore regionale. A differenza che nel caso della prima tipologia di apprendistato, in assenza delle regolamentazioni regionali, l'attivazione di contratti di apprendistato di alta formazione e di ricerca è rimessa ad apposite convenzioni stipulate dai singoli datori di lavoro o dalle loro associazioni con le università, gli istituti tecnici superiori e le altre istituzioni formative o di ricerca.

Rispetto a questo quadro normativo e a questa peculiare disciplina transitoria, al momento coesistono tre diverse discipline dell'apprendistato che si differenziano tra di loro a seconda del momento in cui si attiva il rapporto di lavoro.

Da un punto di vista teorico, in un lasso circoscritto di tempo, la coesistenza delle due discipline (abrogato TU e Capo V d.lgs. 81/2015) potrebbe determinare che in una stessa azienda vengano ospitate tre tipologie di apprendisti per cui trovano applicazione diverse norme: gli apprendisti che stanno completando percorsi, anche sperimentali, già avviati ai sensi della precedente disciplina; apprendisti che partecipano alla sperimentazione del sistema duale; apprendisti cui si applica la disciplina regionale, in quei territori che hanno recepito le modifiche normative del d.lgs. 81/2015.

5.3 L'utilizzo del contratto di apprendistato

Quando si parla di apprendistato in Italia si fa riferimento alla principale tipologia contrattuale pensata per l'ingresso dei giovani (dai 15 ai 29 anni) nel mondo del lavoro: i destinatari dovranno imparare una professione grazie alla formazione - più o meno articolata - che l'impresa si impegna a garantire.

Delle tre tipologie esistenti - differenti per il profilo formativo e il target di età dei destinatari - le due finalizzate all'ottenimento di un titolo di studio (rispettivamente l'apprendistato di primo e di terzo livello, ai sensi dell'art. 43 e 45 del D.lgs. 81/2015) valorizzano gli aspetti specifici della formazione e costituiscono gli strumenti di punta del nuovo sistema duale¹⁴⁵ italiano. Da adesso

l'attivazione di percorsi formativi rivolti ad apprendisti, oppure per percorsi di alternanza di almeno 400 ore annue. Per ulteriori approfondimenti si rinvia alla PARTE TERZA.

¹⁴⁵ Definito per la prima volta in Italia al punto 3 dell'art. 41 del D. Lgs. 81/2015: "L'apprendistato per la qualifica e il diploma professionale, il diploma di istruzione secondaria superiore e il certificato di specializzazione tecnica superiore e quello di alta formazione e ricerca *integrano organicamente, in un sistema duale, formazione e lavoro*, con riferimento ai titoli di istruzione e formazione e alle qualificazioni professionali contenuti nel Repertorio nazionale (...)".

in poi col termine “apprendistato” faremo proprio riferimento a queste due tipologie¹⁴⁶ (salvo diversamente specificato), che tratteremo congiuntamente esplicitando i principali passaggi operativi che le imprese intenzionate ad avvalersi di tale strumento contrattuale dovranno compiere.

5.3.1 L’attivazione e la gestione del contratto di apprendistato nel quadro definito dal D.M. del 12 ottobre 2015.

L’impresa che intende assumere uno o più giovani in apprendistato deve fare riferimento dal punto di vista operativo a:

- il D.M. del 12 ottobre 2015, nel quale sono definiti gli standard formativi e le modalità di attivazione e gestione dei contratti;
- gli Accordi interconfederali nazionale¹⁴⁷ e regionali.

La decisione di utilizzare questa tipologia di contratto potrebbe:

- nascere direttamente dall’impresa, coerentemente con la propria politica aziendale;
- essere “indotta” dalle possibili crescenti richieste provenienti dal territorio (esprese ad esempio da scuole, centri di formazione professionale, Agenzie per il Lavoro), in grado di modificare gli orientamenti iniziali dell’impresa.

In ogni caso - sia che la decisione sia già programmata, sia che subentri successivamente - l’impresa che stipula un contratto di apprendistato si assume una specifica “responsabilità formativa” nei confronti dell’apprendista, che va al di là di quella già normalmente in capo a qualsiasi azienda in virtù degli obblighi contrattuali e che ci sembra opportuno cercare di inquadrare prima di entrare nel dettaglio degli adempimenti.

A. La responsabilità formativa dell’impresa

Sempre di più oggi l’impresa è chiamata a valutare il suo possibile ruolo di soggetto produttivo e anche “formativo”, non solo nel caso in cui decida di avvalersi dell’apprendistato o nel quadro più ampio delle azioni di alternanza scuola lavoro previste dal sistema duale, ma anche sul fronte strategico della formazione continua, volta a favorire l’aggiornamento delle risorse umane per adeguarsi alla rapidità del progresso tecnologico e organizzativo ai continui cambiamenti del mercato.

In virtù di ciò e del possibile approccio unitario che vede l’attività formativa interna all’azienda

- a prescindere del fatto che sia rivolta a un tirocinante, ad un apprendista o a un dipendente
 - come una delle azioni che contribuisce a migliorare la competitività dell’impresa stessa
- ci soffermiamo sul concetto di “responsabilità formativa” intesa in senso lato come la consapevolezza da parte dell’impresa che attraverso la formazione non solo è possibile

¹⁴⁶ Le due tipologie condividono pienamente le finalità (l’ottenimento di un titolo di studio) e le metodologie.

¹⁴⁷ L’accordo interconfederale tra Confindustria, CGIL, CISL e UIL che rende definitivamente applicabili tutte le novità della nuova disciplina è stato firmato in data 18 maggio 2016.

“programmare, produrre, erogare” meglio, ma anche agire indirettamente in modo incisivo sul contesto socio - culturale in cui l’impresa opera, con un ritorno altrettanto positivo sull’attività.

Alla luce di questa assunzione di responsabilità, muoversi nel sistema duale potrebbe avere effetti positivi a breve e a lungo termine sia nei termini di crescita delle competenze professionali che di promozione dell’autonomia dei soggetti in età da lavoro e in particolare di giovane età, potenzialmente più produttivi e creativi; ad esempio:

- promuovere le competenze interne per rispondere alle necessità di aggiornamento continuo del proprio personale;
- favorire un utilizzo ottimale degli strumenti attuali delle politiche attive del lavoro;
- contribuire ad affrontare in anticipo la complessità delle dinamiche di mercato;
- contribuire a mantenere attorno a sé da una parte la qualità e la versatilità dei soggetti in età da lavoro (in particolare i giovani), da cui attingere in caso di bisogno, e dall’altra una cultura diffusa dove l’etica del lavoro sia al centro.

La presa d’atto da parte dell’impresa che la sua attività non può limitarsi soltanto a produrre e scambiare beni e servizi permette di fare un parallelismo con l’entrata in scena nel 2001 della “responsabilità sociale” d’impresa (*Corporate Social Responsibility*) definita nel *Libro Verde della Commissione Europea*¹⁴⁸ e ripresa nel D.Lgs. n. 81/2008 (*Testo Unico in materia di sicurezza sul lavoro*)¹⁴⁹.

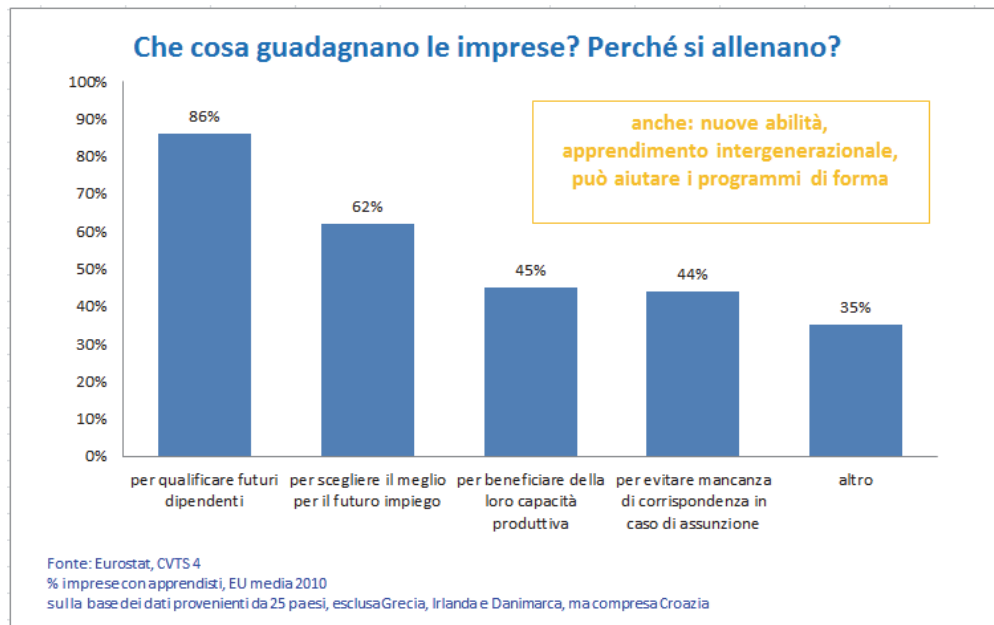
L’impresa che si riconosce anche nel ruolo di “agente formativo” e che intende partecipare al sistema duale fa proprie le metodologie atte a condurre i propri lavoratori ad un “*apprendimento basato sul lavoro*” (*WBL – Work Based Learning*), puntando ad ottenere i benefici¹⁵⁰ che ne derivano, quali ad esempio:

- a) l’impatto positivo sul processo di selezione;
- b) l’acquisizione delle abilità e competenze richieste;
- c) l’incremento della produttività;
- d) l’innalzamento del morale del gruppo di lavoro;
- e) la riduzione del turnover del personale;
- f) il miglioramento dell’immagine aziendale.

¹⁴⁸ Nel libro Verde del 2001 la Commissione Europea dà una prima definizione ufficiale di CSR come «l’integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate, al di là delle prescrizioni legali e degli obblighi contrattuali» (Commissione europea, 2001a).

¹⁴⁹ All’art. 2, comma 1 lett. ff.

¹⁵⁰ NetWBL - Conferenza Nazionale WBL “L’*apprendimento basato sul lavoro: prospettive e potenzialità*”, Roma, 5 giugno 2015.



Percentuale d'impresе ospitanti apprendisti, media UE 2010 basata su dati provenienti da 25 paesi - Fonte: Eurostat, CVTS 4

Peraltro il WBL vede come destinatari privilegiati proprio i giovani che hanno così la possibilità non solo di acquisire le competenze tecnico – professionali più aggiornate ma anche le cosiddette “*soft skills*”, ritenute dagli esperti come determinanti per un inserimento efficace in azienda e allo stesso tempo richieste a viva voce dalle imprese stesse. Le *soft skills* raggruppano le qualità personali, l'atteggiamento in ambito lavorativo e le abilità nel campo delle relazioni interpersonali, ed è evidente che il luogo più idoneo dove acquisirle è qualsiasi spazio di vita in cui la messa in gioco di se stessi è totale, come accade nel contesto lavorativo¹⁵¹. I giovani potrebbero pertanto essere una risorsa umana veramente strategica per le imprese, tornando a rivestire il ruolo di principali protagonisti dei “salti” generazionali e dei progressi “creativi” della società¹⁵².

Ma cosa significa per un'impresa “mettersi in casa” un giovane? Certamente stiamo parlando di soggetti che faticano a pianificare le attività o a controllare i propri sentimenti, ma che allo stesso tempo hanno enormi potenzialità. Sono “nativi digitali” in un ambiente sociale in costante mutamento, che se da una parte sono meno competenti, dall'altra sono spesso più creativi e più inventivi e, come dimostrato dalle ricerche scientifiche, dotati di “talenti” che oggi potrebbero fare la differenza e che ben si abbinano alle *soft skills* appena citate: imprenditoriale, sportivo,

¹⁵¹ Ufficio Studi della Fondazione Rui, Cristiano Ciappei, Maria Cinque, *Soft Skills per il governo dell'agire. La saggezza e le competenze prassico-pragmatiche*, Franco Angeli, Milano, 2014.

¹⁵² Gran parte delle evidenze scientifiche indica infatti che l'umanità nel possedere una prolungata “età di mezzo” è dotata – rispetto agli altri esseri viventi – di un tempo prezioso dedicato al “gioco”, all’“esperienza”, all’“apprendimento” che permette l'evoluzione stessa verso adulti “diversi”, adattati e più pronti al cambiamento. Sull'argomento si rinvia a di David Bainbridge, *Adolescenti. Una storia naturale*, Einaudi Torino 2010.

musicale, politico¹⁵³. Come tradurre questi talenti in opportunità e in valore aggiunto per le imprese rientra proprio nella questione della formazione in azienda e dell'apprendere lavorando¹⁵⁴.

Per concludere: non intendiamo con queste considerazioni sminuire i costi che la scelta dell'apprendistato comporta (derivanti dal target impegnativo di destinatari, dalle attività di tutoraggio e monitoraggio, dalla eventuale messa a disposizione di strumenti e materiali specifici, dalla necessità di conciliare la formazione con il lavoro, ...), quanto mettere in evidenza - oltre agli incentivi e alle agevolazioni previste dalla normativa - altri possibili vantaggi più "profondi" sull'intero processo gestionale ed organizzativo.

B. I requisiti richiesti alle imprese

Per l'assunzione di apprendisti che intendono conseguire un titolo di studio, il datore di lavoro deve possedere i seguenti requisiti individuati dal provvedimento di definizione degli standard formativi dell'apprendistato (D.M. 12 ottobre 2015):

- a) capacità strutturali, ossia spazi per consentire lo svolgimento della formazione interna e in caso di studenti con disabilità, il superamento o abbattimento delle barriere architettoniche;
- b) capacità tecniche, ossia una disponibilità strumentale per lo svolgimento della formazione interna, in regola con le norme vigenti in materia di verifica e collaudo tecnico, anche reperita all'esterno dell'unità produttiva;
- c) capacità formative, garantendo la disponibilità di uno o più tutor aziendali per lo svolgimento dei compiti individuati dall'art. 7 dello stesso DM dedicato ai due tutor che devono accompagnare l'apprendista nel suo percorso: il tutor formativo e quello aziendale¹⁵⁵.

La normativa vigente (d.lgs. 81/2015 e il DM 12 ottobre 2015), anche sulla scorta della sperimentazione Enel, affida grande importanza alla figura tutoriale. Sia il tutor formativo individuato dall'istituzione formativa che quello aziendale, individuato dal datore di lavoro¹⁵⁶, concorrono a promuovere il successo formativo degli apprendisti, a favorire il raccordo didattico e organizzativo tra l'istituzione formativa e l'impresa affiancando l'apprendista nel percorso di apprendimento e nel monitoraggio del suo corretto svolgimento. Inoltre, entrambi collaborano

¹⁵³ Eveline Crone, *Nella testa degli adolescenti. I nostri ragazzi spiegati attraverso lo studio del loro cervello*. Urra Milano 2012.

¹⁵⁴ Salvatore Garbellano, Vittorio Tesio, *Un futuro per la Funzione Risorse Umane: verso una nuova leadership ...*, Franco Angeli, Milano, 2010 (capitolo 10).

¹⁵⁵ Questa definizione di capacità formativa, che di fatto è riconducibile alla presenza di un tutor in azienda, rappresenta un'importante semplificazione per le imprese, superando una annosa questione legata alla difficoltà di declinare in concreto la portata della definizione "capacità formativa" richiesta alle imprese per attivare contratti di apprendistato. In questo modo, la capacità formativa rappresenta uno dei requisiti richiesti ai datori di lavoro per assumere apprendisti ed è definita a livello normativo ponendo rimedio ai dubbi interpretativi e a potenziali disomogeneità territoriali nell'applicazione del concetto.

¹⁵⁶ Non è escluso che, soprattutto nelle micro imprese, il tutor aziendale possa coincidere con il datore di lavoro (cfr. art. 7 comma 4).

alla stesura del Piano Formativo Individuale e garantiscono l'attestazione delle attività svolte e delle competenze acquisite dall'apprendista al termine del periodo di apprendistato, anche in caso di risoluzione anticipata.

Nello specifico, il tutor aziendale ha il compito di favorire l'inserimento dell'apprendista nell'impresa, lo affianca e lo assiste nel percorso di formazione interna, gli trasmette le competenze necessarie allo svolgimento delle attività lavorative e, in collaborazione con il tutor formativo, fornisce all'istituzione formativa ogni elemento utile per valutare le attività dell'apprendista e l'efficacia dei processi formativi.

Di conseguenza, già nel momento in cui l'azienda inizia a prendere in considerazione la possibilità di assumere un apprendista nasce la necessità di individuare la risorsa umana che possa svolgere il ruolo di tutor aziendale¹⁵⁷. Il D.M a questo proposito si sofferma maggiormente sulle responsabilità e i compiti a lui affidati piuttosto che sui requisiti¹⁵⁸. Venuto meno l'obbligo di formazione per il tutor aziendale già con il D. Lgs. 167/2011, non è da escludere che a livello degli accordi interconfederali questo tema non riemerge, in modo esplicito¹⁵⁹ o attraverso l'individuazione di requisiti specifici (esperienza in attivo ovvero competenze possedute).

La responsabilità formativa è quindi una "responsabilità condivisa" con gli altri soggetti in gioco (le istituzioni formative, i lavoratori apprendisti, le eventuali agenzie del territorio chiamate a supporto), a tal punto che sarebbe più preciso parlare di "corresponsabilità".

A partire da questa considerazione, nei prossimi punti cercheremo di delineare una cornice più operativa che metta in luce tutti gli aspetti connessi all'attivazione del contratto di apprendistato, anche quelli sottintesi dalla normativa, e in cui vengono ricollocate anche alcune questioni (la eventuale minore età dell'apprendista, gli aspetti specifici sulla normativa della salute e della sicurezza) precedentemente trattate.

C. L'attivazione del contratto di apprendistato e il rapporto privilegiato tra istituzione formativa e impresa

L'intero processo di attivazione, gestione, conclusione o prosecuzione del contratto è fortemente condizionato dalla finalità del contratto stesso: il conseguimento da parte

¹⁵⁷ Da un punto di vista di applicazione pratica, la norma nulla dice in merito alla possibilità per la stessa persona di fare da tutor a più apprendisti. È da dedurre che, in assenza di un espresso divieto, nulla osti alla predetta possibilità purché sia garantito il rispetto dei compiti che la legge gli assegna e la formazione dell'apprendista.

¹⁵⁸ A tal proposito si richiamano le diverse indicazioni contenute nella Guida Operativa del Ministero dell'istruzione dell'università e della ricerca per la progettazione dei percorsi di Alternanza Scuola Lavoro dell'ottobre 2015. Cfr. pag. 35: "Il tutor interno e quello esterno, per la loro funzione, devono possedere esperienze, competenze professionali e didattiche adeguate per garantire il raggiungimento degli obiettivi previsti dal percorso formativo. È opportuno che tali figure siano formate sugli aspetti metodologici, didattici, procedurali e contenutistici dell'attività (...)".

¹⁵⁹ Ad esempio, nell'Accordo Interconfederale con le associazioni di categoria degli artigiani in Regione Lombardia del 4 marzo 2016 all'art.11 troviamo: "Fondartigianato potrà finanziare con fondi specifici la formazione del tutor, ove richiesto".

dell'apprendista di un titolo di studio. Ecco perché nessun contratto può essere stipulato senza aver prima siglato l'intesa con l'istituzione formativa. Tale intesa avviene attraverso la sottoscrizione di un *Protocollo* (sul modello dell'allegato 1 del D.M. 12/10/2015) tra i due soggetti, che pone le basi per una collaborazione che possa incanalarsi in un progetto formativo congiunto.

Pur essendo possibile - e anche auspicabile - che l'impresa si attivi per stipulare protocolli con le istituzioni formative di riferimento sul territorio (nell'ottica di creare una rete oppure in risposta ad eventuali progetti volti a favorire l'avvio del sistema duale nel territorio¹⁶⁰), il caso che finora sembra presentarsi più frequentemente rispetto all'apprendistato di primo e terzo livello è quello in cui la stipula del protocollo avviene su proposta della scuola e contestualmente alla definizione del PFI e alla firma del contratto. E' infatti dalle istituzioni formative che provengono i possibili candidati: giovani iscritti e frequentanti, interessati al proseguimento del percorso nella forma dell'apprendistato; oppure esterni che ne abbiano fatto formale richiesta con l'obiettivo di conseguire un titolo, grazie proprio all'opportunità offerta dall'apprendistato (art. 3, punto 4 del Protocollo). Se fino al momento del protocollo l'impresa si prepara soltanto alla possibilità di attivare l'apprendistato in modo generico, con il protocollo si esprime già un'intenzione più chiara, configurandosi il primo passo della piena operatività a partire dal quale iniziare a scambiarsi delle informazioni utili alla stesura del piano formativo e alla programmazione delle attività per la gestione condivisa dell'intero processo.

Premesso che dalla scuola l'impresa può avere tutte le informazioni necessarie a comprendere il profilo del candidato e che la stessa garantisce che il giovane (se di minore età, anche la famiglia) abbia compreso gli obiettivi formativi e quelli professionali (art. 3, punto 3 del protocollo), è assodato tuttavia che il processo di individuazione e selezione sta in capo all'impresa titolare del contratto di lavoro (direttamente ma anche avvalendosi, se ci sono le condizioni, di un'Agenzia per il Lavoro che fosse disponibile a svolgere questo ruolo) e ad essa spetta la scelta (art. 3, punto 5 del Protocollo). Le esigenze e i bisogni dell'impresa vengono così rispettati. D'altra parte, nel caso in cui il contratto venga attivato con giovani minorenni, dovranno necessariamente essere coinvolte la scuola e la famiglia. È opportuno fare emergere e affrontare sin da subito le diverse aspettative e i diversi bisogni degli attori in campo (ad esempio il desiderio di rendersi autonomo da parte dell'apprendista, la necessità di forza lavoro idonea da parte dell'impresa, il raggiungimento degli obiettivi legati agli obblighi formativi e certificativi da parte della scuola), per meglio porre le basi di una progettazione e programmazione funzionale delle attività.

¹⁶⁰Vedasi ad esempio il programma di Italia Lavoro *FixO* messo in campo per combattere la disoccupazione giovanile, che ha incentivato anche l'inserimento lavorativo di diplomati, laureati e dottori di ricerca attraverso un avviso specifico rivolto alle imprese destinatarie - in caso di assunzione - di contributi.

Riassumiamo qui sotto i passaggi relativi alla preparazione e attivazione, evidenziando anche il ruolo dei diversi attori.

FASI	ATTIVITA'	MODALITA'/STRUMENTI
Sottoscrizione del Protocollo	L'impresa sottoscrive un protocollo d'intesa con l'Istituzione formativa (entrambi sono i soggetti firmatari).	Allegato 1 D.M 12/10/2015. Può essere integrato dai soggetti firmatari.
Informazione specifica	L'impresa ha la possibilità di partecipare alla fase di reclutamento collaborando con l'istituzione formativa nella trasmissione delle informazioni agli allievi.	Colloquio individuale ¹⁶¹
Candidatura	L'impresa riceve dall'istituzione formativa le candidature.	Domanda scritta ¹⁶²
Individuazione e selezione	L'impresa seleziona i candidati, anche in collaborazione con l'istituzione formativa.	Questionario di orientamento professionale, colloquio individuale, attivazione tirocinio propedeutico.
Conferma del candidato	L'impresa individua il candidato che possiede i requisiti e comunica all'istituzione formativa la scelta.	
Redazione del PFI per l'assunzione	L'impresa condivide con l'Istituzione formativa che redige il PFI l'articolazione oraria dei diversi momenti di attività e le metodologie formative e di valutazione.	Allegato 1A D.M 12/10/2015 ¹⁶³ . In Lombardia nel comparto artigianato può essere definito entro 30 gg. dalla stipula del contratto.

¹⁶¹ In caso di minorenni deve essere presente anche il titolare della potestà genitoriale

¹⁶² In caso di minorenni deve essere firmata anche il titolare della potestà genitoriale

¹⁶³ In caso di minorenni deve essere firmato anche dal titolare della potestà genitoriale.

D. La programmazione delle attività

Una volta che l'impresa in accordo con l'istituzione formativa ha individuato e scelto il candidato si entra nella fase molto delicata della programmazione. Raccordare le ore di formazione con quelle lavorative e integrare quelle della formazione esterna con quelle della formazione interna non è solamente un'operazione di applicazione della norma (ove troviamo puntualmente espressi i vincoli orari e di rapporto percentuale), in quanto richiede di considerare le esigenze specifiche dell'impresa, legate alla produzione, e quelle della scuola (connesse ai vincoli di programmazione e rispetto degli standard formativi), così da assicurare il raggiungimento degli obiettivi formativi (garantito dalla regolarità della frequenza, dall'acquisizione delle competenze per il conseguimento del titolo ...) e di quelli lavorativi (l'inserimento definitivo in azienda)¹⁶⁴.

In tal senso risulta strategico, anche prima della stipula del contratto, il dialogo tra le funzioni tutoriali (tutor formativo e tutor aziendale), così da:

- fornire al candidato una informazione completa su tutti gli aspetti educativi, formativi e contrattuali unitamente alle prospettive occupazionali;
- prendere accordi sulle modalità di comunicazione e di raccordo, di cui si terrà poi conto al momento della stipula del contratto e della definizione del PFI oltre che nel periodo di svolgimento dell'attività.
- valutare la fattibilità del *Piano Formativo Individualizzato* (allegato 1a del D.M. 12/10/2015) condividendone la struttura e i termini tecnici.

L'ultimo punto è molto importante in quanto non è pensabile che avvenga la stipula del contratto senza che l'impresa abbia chiaro la pianificazione della formazione¹⁶⁵ e pertanto è auspicabile che la scuola e l'impresa condividano una bozza prima di arrivare alla stesura definitiva, che rimane in capo alla scuola (art. 3, punto 5 del decreto): si tratta infatti di realizzare un progetto adeguato alle caratteristiche dell'apprendista. Il PFI è a tutti gli effetti il documento della "corresponsabilità" dove tutti i soggetti in gioco acquisiscono diritti e si assumono doveri (art. 6 e 7 del decreto, art. 5 del protocollo), mettendoci "il nome" (sezioni 1, 2 e 3 del PFI).

La eventuale rimodulazione della capacità formativa dell'impresa, l'articolazione oraria dei diversi momenti di attività (sezione 4 del PFI), i riferimenti assicurativi, il rispetto degli adempimenti per la salute e la sicurezza, le metodologie formative e le modalità di valutazione

¹⁶⁴ Il contratto di apprendistato, per la sua configurazione mista, chiede di trovare un punto di equilibrio tra il "far fare più esperienza possibile" all'apprendista e il "risparmiare tempo ed evitare sprechi". Il tema del bilanciamento tra istanze formative e istanze produttive assume rilevanza centrale, così come quello della metodologia da seguire, necessariamente improntata ad una didattica per competenze. Per approfondimenti si rinvia a M. Boati, *Imitare non basta - apprendistato e formazione in azienda*.

¹⁶⁵ Punto 1, art. 42 D. Lgs. 81/2015: "Il contratto di apprendistato è stipulato in forma scritta ai fini della prova. Il contratto di apprendistato contiene, in forma sintetica, il piano formativo individuale". Punto 1, art. 4 del modello di Protocollo: "L'avvio del contratto di apprendistato e le eventuali proroghe (...) sono subordinati alla sottoscrizione del piano formativo individuale, da parte dell'apprendista, del datore di lavoro e dell'istituzione formativa".

(sezione 5 del PFI), vengono definite in relazione al percorso ordinamentale di provenienza dell'apprendista, alle sue competenze, ai suoi obiettivi formativi e a quelli dell'impresa.

Nella definizione della durata, della programmazione oraria e della progettazione formativa l'istituzione formativa gioca un ruolo centrale. A seconda della tipologia di percorso da cui proviene l'apprendista oppure in base al titolo da conseguire, avremo diverse opzioni di durata e distribuzione oraria nel rispetto di quanto stabilito nel D.M. 12/10/2015.

A titolo di esempio illustriamo nelle tabelle seguenti i vincoli normativi con riferimento a:

- durata minima e massima
- monte ore formazione interna ed esterna
- monte ore di effettivo lavoro
- numero di ore necessarie per la validazione e la certificazione finale delle competenze.

PERCORSI ORDINAMENTALI	Durata minima (mesi)	Durata massima (anni)	Proroga massima (anni)
Triennali leFP	6	3	1
Quadriennali leFP		4	
Quarto anno leFP		1	
Istruzione		4	
Anno integrativo		2	
IFTS		1	
ITS		1	
Alta Formazione		n.s	
Ricerca		3	
Praticantato		n.s	

Durata del contratto di apprendistato in base alla tipologia del percorso di studi

Istituti Professionali e Tecnici					
Annualità	Monte ore annuale ordinamentale	Ore Formazione esterna (max)	Ore Formazione interna (max)	Ore lavoro (se contratto full time)	Ore necessarie per validazione e certificazione finale competenze
1	1089	0	0	0	0
2	1056	739,2	316,8	688	792
3	1056	686,4	369,6	688	792
4	1056	686,4	369,6	688	792
5	1056	686,4	369,6	688	792

Esempio della distribuzione oraria nel caso di apprendistato per il conseguimento di un diploma di istruzione (tecnica o professionale) e per un contratto di lavoro di 1744 ore annue.

Con la stesura del PFI e la stipula del contratto si conclude definitivamente la fase di attivazione, in seguito alla quale si entra nel vivo della gestione (attività, monitoraggio e valutazione).

E. Attività formativa, monitoraggio e valutazione

Di quanto definito nella sezione 5 del PFI relativamente ai criteri e modalità della valutazione iniziale, intermedia e finale degli apprendimenti si tiene conto - durante il percorso - affinché i tutor (formativo e aziendale) possano compilare il *Dossier Individuale* (sul modello dell'allegato 2 del D.M. 12/10/2015), vero e proprio strumento operativo che consente la certificazione finale delle competenze e sulla base del quale l'istituzione formativa decide l'eventuale ammissione all'esame di conseguimento del titolo.

Durante il periodo di apprendistato è a cura del tutor formativo il monitoraggio e la valutazione complessiva dell'esperienza, per consentire il raccordo con gli obiettivi formativi del percorso ordinamentale. Se in questo compito non appare critica la parte della formazione esterna (unicamente sotto la responsabilità dell'istituzione formativa), la formazione interna e l'attività lavorativa - entrambe sotto la responsabilità del datore di lavoro - presuppongono un'intesa e una collaborazione molto forte da parte del tutor aziendale, il solo che può fornire informazioni complete sul grado di inserimento in azienda dell'apprendista, sulle performance lavorative e sugli esiti di apprendimento della formazione interna.

A fronte di apprendisti presumibilmente motivati ad apprendere in assetto, è compito dei tutor fare in modo che l'istituzione formativa e l'impresa si raccordino in funzione della certificazione delle competenze, da una parte valorizzando le ricadute sugli apprendimenti derivanti dall'esperienza sul campo e dalla formazione in azienda, dall'altra promuovendo un'integrazione tra il sistema di valutazione interno (più o meno formalizzato) e quello istituzionale della scuola.

Il Dossier Individuale costituisce il principale strumento di monitoraggio e valutazione dell'esperienza di apprendistato, strettamente collegato con il PFI. Rappresenta la piattaforma comune di linguaggio, intorno a cui poter costruire altri canali di comunicazione efficace e verso cui tutto converge. I risultati degli apprendimenti e dei comportamenti sono tracciati attraverso la compilazione di griglie di indicatori (sezione 4 e 5) calcolati applicando le metodologie e i criteri presenti nel PFI.

Di per sé nel Dossier Individuale troviamo la terminologia tecnica dei percorsi ordinamentali: unità di apprendimento, competenze, abilità, conoscenze con esplicitate le modalità di erogazione tipiche della formazione in assetto lavorativo (*"action learning"*¹⁶⁶, e-learning/fad, visite aziendali). Da questo punto di vista il tutor aziendale potrebbe avere la sensazione di

¹⁶⁶ Si tratta di una delle principali strategie di apprendimento basata sull'esperienza reale. I soggetti in gioco lavorano su progetti definiti e concreti con un'attenzione particolare non tanto al risultato finale quanto al processo di apprendimento, attraverso spazi strutturati di riflessione e confronto che si alternano all'attività di "azione" pura.

essere sprovvisto - o scoprire di esserlo effettivamente – delle necessarie conoscenze e competenze. In realtà potrà e dovrà contare sull'importante supporto da parte del tutor dell'istituzione formativa. D'altra parte, anche quest'ultimo potrebbe essere in difficoltà nel tradurre le competenze acquisite "sul campo" in quelle ordinamentali: per chi proviene dalla scuola non è sempre facile individuare le abilità e le competenze certificabili tra quelle realmente agite in azienda. Ecco perché le figure tutoriali devono raccordarsi e sentirsi esse stesse "in formazione". Situazione che nella normativa viene affrontata inserendo la possibilità (art. 5, punto 4 del Protocollo) di "interventi di formazione in servizio, anche congiunta, (...) per la condivisione della progettazione, la gestione dell'esperienza e la valutazione dei risultati. Come anche potrebbe aprirsi la possibilità - che illustreremo nel paragrafo successivo parlando della somministrazione - di un supporto da parte di un'Agenzia per il Lavoro.

Occorre peraltro sottolineare che la valutazione degli apprendimenti non influisce soltanto sul raggiungimento degli obiettivi formativi ma anche sulla prosecuzione del rapporto (conferma del contratto a tempo indeterminato o trasformazione in apprendistato professionalizzante) (punto 3, art. 42 D. Lgs. 81/2015).

Nella tabella sottostante proviamo a riepilogare, dal punto di vista dell'azienda, le modalità di gestione delle diverse attività connesse all'apprendistato.

FASI	ATTIVITA'	MODALITA'/STRUMENTI
Attività lavorativa	L'impresa gestisce l'apprendista come un normale lavoratore.	
Attività formativa interna	L'impresa gestisce l'apprendista in orario lavorativo strutturato in attività che abbiano il valore di esercitazione pratica finalizzata all'apprendimento degli obiettivi prefissati nel PFI. Nell'ambito dell'attività formativa interna è possibile erogare l'informazione, la formazione e l'addestramento in ambito 81/2008. Il tutor deve garantire il monitoraggio e presidia gli aspetti valutativi in accordo con il tutor dell'istituzione formativa.	Mantenimento ed eventuale miglioramento della capacità formativa. Eventuale modifica ed adattamento del PFI.
Attività formativa esterna	L'impresa invia l'apprendista presso l'Istituzione Formativa. Il tutor aziendale acquisisce dal tutor scolastico le informazioni utili a capire l'andamento dell'apprendista e di cui bisogna tenere conto per il rientro in azienda.	

Riepilogo delle attività connesse al contratto di apprendistato (dal punto di vista dell'impresa)

5.3.2 L'apprendistato in somministrazione

L'apprendistato in somministrazione viene introdotto nel T.U. 167/2011, anche se già nel 2005 il Ministero del Lavoro affermava che “Nel caso della somministrazione a tempo indeterminato è (...) possibile il ricorso al contratto di apprendistato (...) purché le modalità di esecuzione del rapporto di lavoro consentano la realizzazione delle finalità di formazione” (Circ. Min.Lav. e P.S. 22 febbraio 2005, n. 7 G.U. 60 del 14 marzo 2005).

Il d.lgs. 81/2015 si riferisce alla somministrazione in due passaggi del testo. Nello specifico, al comma 7 dell'articolo 42, prevede che “il numero complessivo di apprendisti che un datore di lavoro può assumere, direttamente o indirettamente per il tramite delle agenzie di somministrazione autorizzate, non può superare il rapporto di 3 a 2 rispetto alle maestranze specializzate e qualificate in servizio presso il medesimo datore di lavoro [...]”. La stessa norma esclude la possibilità di utilizzare apprendisti con contratti di somministrazione a tempo determinato riproponendo quanto in precedenza previsto dal TU sull'apprendistato (d.lgs. 167/2011)¹⁶⁷.

Attualmente, è prevista la somministrazione per la sola tipologia di apprendistato professionalizzante (art. 26 CCNL) che - in sintesi - vede:

- L'assunzione a tempo indeterminato da parte dell'APL presso il medesimo utilizzatore (Staff – Leasing)¹⁶⁸
- La predisposizione del Piano Formativo Individuale da parte dell'APL, sulla base del CCNL applicato dall'impresa utilizzatrice.
- La nomina di un tutor specifico da parte dell'APL (Tutor di Agenzia TDA) in affiancamento a quello dell'impresa utilizzatrice.
- Un ruolo importante da parte di FORMA.TEMP. sia nella convalida (e nell'eventuale finanziamento) del PFI che nella verifica dei requisiti del TDA e nella tenuta di un Albo apposito.

Pertanto, dal momento che l'art. 42 comma 5 rimette la disciplina del contratto di apprendistato ad accordi interconfederali ovvero ai contratti collettivi nazionali di lavoro stipulati dalle associazioni sindacali comparativamente più rappresentative sul piano nazionale, per applicare l'apprendistato duale in somministrazione è necessario un recepimento delle modifiche introdotte a livello normativo da parte del CCNL attraverso un accordo integrativo al CCNL.

Nello specifico, fermo restando la possibilità di assumere apprendisti e di somministrare gli stessi per tutte le tipologie di apprendistato riconosciuta dalla normativa (compreso l'apprendistato duale) l'atto negoziale (CCNL o accordo interconfederale) dovrà definire la disciplina contrattuale applicabile tenuto conto:

- delle disposizioni dell'art. 42 del d.lgs. 81/2015;

¹⁶⁷ Successivamente, la legge n. 92/2012 ha chiarito, in modo inequivocabile, il divieto di utilizzo dell'apprendistato nell'ambito delle somministrazioni a termine ex articolo 20, comma 4, del decreto legislativo n. 276/2003.

¹⁶⁸ Introdotto col d.lgs. n. 276/2003 (Riforma Biagi).

- di quanto previsto dagli artt. 43 comma 7 e 45 comma 3 che consentono l'esonero retributivo per le ore di formazione svolte dall'apprendista nell'istituzione formativa e il pagamento del 10% della retribuzione spettante per le ore di formazione in azienda.
- della necessità di stabilire la componente retributiva degli apprendisti duali effettuando anche la scelta tra il sotto inquadramento e la retribuzione in misura percentuale rispetto al tabellare applicabile (lett. b del comma 5 dell'art. 42).

Avvenuta la modifica al CCNL con le previsioni riguardanti l'apprendistato duale, la lettera di assegnazione dell'apprendista dovrà richiamare il CCNL applicabile nel periodo di somministrazione. Infatti, l'art. 35 comma 1 del d.lgs. 81/2015 prevede che per tutta la durata della missione presso l'utilizzatore, i lavoratori del somministratore hanno diritto, a parità di mansioni svolte, a condizioni economiche e normative complessivamente non inferiori a quelle dei dipendenti di pari livello dell'utilizzatore. Pertanto, per la durata della missione troveranno applicazione le disposizioni contrattuali in materia di apprendistato dell'impresa utilizzatrice.

Infatti, rispetto alla possibilità di realizzare la somministrazione in apprendistato in riferimento al generale principio di parità di trattamento tra lavoratore somministrato e lavoratore della impresa utilizzatrice (art. 35 comma 1 d.lgs. 81/2015)¹⁶⁹, è pacifico che la valutazione della parità di trattamento va effettuata relativamente agli apprendisti non in somministrazione e non con riferimento ai normali lavoratori¹⁷⁰.

In particolare, in virtù dell'obbligo normativo di garantire la parità di trattamento tra i lavoratori, ci si è chiesti se fosse possibile applicare al trattamento retributivo dell'apprendista la c.d. percentualizzazione ovvero, in alternativa, il regime di sotto-inquadramento contrattuale. Tale questione era emersa soprattutto con riferimento all'abrogazione dell' articolo 23, comma 2¹⁷¹ del d.lgs. 276/2003 (la cui disciplina è ora sostituita dal d.lgs. 81/2015) ad opera della l.92/2012 con la conseguente soppressione della deroga alla parità di trattamento in caso di somministrazioni con finalità formative e di inserimento nel mercato del lavoro. Sebbene sia

¹⁶⁹ Art. 35 comma 1 d.lgs. 81/2015 *“Per tutta la durata della missione presso l'utilizzatore, i lavoratori del somministratore hanno diritto, a parità di mansioni svolte, a condizioni economiche e normative complessivamente non inferiori a quelle dei dipendenti di pari livello dell'utilizzatore”*.

¹⁷⁰ Per un approfondimento critico sull'apprendistato in somministrazione e la disciplina contenuta nel d.lgs. 167/2001, si veda: M. Tiraboschi: *I nuovi aspetti della somministrazione di lavoro L'apprendistato in somministrazione nella legge n. 92/2012 di riforma del mercato del lavoro: una occasione mancata*, Bollettino Adapt 3/2012.

¹⁷¹ Art. 23 comma 2 d.lgs. 276/2003 successivamente abrogato dalla L. 92/2012 *“2. La disposizione di cui al comma 1 non trova applicazione con riferimento ai contratti di somministrazione conclusi da soggetti privati autorizzati nell'ambito di specifici programmi di formazione, inserimento e riqualificazione professionale erogati, a favore dei lavoratori svantaggiati, in concorso con Regioni, Province ed enti locali ai sensi e nei limiti di cui all'articolo 13”*.

Art. 13 d.lgs. 276/2003 *“Al fine di garantire l'inserimento o il reinserimento nel mercato del lavoro dei lavoratori svantaggiati, attraverso politiche attive e di workfare, alle agenzie autorizzate alla somministrazione di lavoro è consentito: a) operare in deroga al regime generale della somministrazione di lavoro, ai sensi del comma 2 dell'articolo 23, ma solo in presenza di un piano individuale di inserimento o reinserimento nel mercato del lavoro, con interventi formativi idonei e il coinvolgimento di un tutore con adeguate competenze e professionalità, e a fronte della assunzione del lavoratore, da parte delle agenzie autorizzate alla somministrazione, con contratto di durata non inferiore a sei mesi; [...]”*.

superato il tema della possibilità di applicare un diverso trattamento retributivo all'apprendista in somministrazione, atteso che il confronto vada effettuato con il lavoratore apprendista non in somministrazione, resta il nodo problematico della esclusione della somministrazione a tempo determinato¹⁷².

Infatti, sebbene il contratto di apprendistato sia definito come un contratto a tempo indeterminato, non si comprende perché la somministrazione non possa avvenire a tempo determinato.

Soprattutto con riferimento alla volontà del d.lgs. 81/2015 di costruire un sistema duale di integrazione tra istruzione formazione e lavoro attraverso le due tipologie di apprendistato "formativo", il legislatore avrebbe dovuto cogliere l'opportunità di valorizzare e potenziare la funzione di *placement* dell'apprendistato, anche attraverso il coinvolgimento delle agenzie per il lavoro. Considerato che è lo stesso d.lgs. 81/2015 a definire l'apprendistato come un contratto di lavoro a tempo indeterminato finalizzato alla formazione e alla occupazione dei giovani, stupisce che non si sia fatto leva sulla sua capacità di promuovere l'incontro tra la domanda e l'offerta di lavoro sul terreno delle competenze e dei fabbisogni professionali del sistema produttivo, anche valorizzando il ruolo delle Agenzie per il Lavoro che si sono dimostrate capaci di perseguire questo obiettivo. Le agenzie di somministrazione di lavoro, per come strutturate e nell'ottica della dimensione polifunzionale potrebbero svolgere un ruolo complessivamente positivo nella identificazione dei fabbisogni professionali, fornendo supporto alle imprese nella definizione dei singoli piani formativi individuali e garantendo assistenza alle aziende specie quelle di medie e piccole dimensioni nella gestione del contratto di apprendistato e delle relative problematiche. In tal senso le stesse agenzie potrebbero svolgere un ruolo da protagonisti nel sistema apprendistato, quale punto di raccordo tra i diversi attori: enti formativi, aziende, apprendisti.

A questo proposito ci sembra importante sottolineare che la normativa vigente estende il campo di applicazione dello staff – leasing a qualsiasi azienda, di qualsivoglia settore, in ogni caso e figura professionale¹⁷³. Se lo staff - leasing è oggi l'istituto giuridico a cui invariabilmente le Agenzie per il Lavoro guardano nel prendere in considerazione l'apprendistato, è però opportuno riconsiderare questo tema nel contesto più ampio del sistema duale.

A. Dal punto di vista dell'azienda.

La possibilità per un'azienda di ricevere da un'APL, con lo schema giuridico della somministrazione, un lavoratore per un tempo indeterminato costituisce già di per sé una "particolarità" rispetto all'utilizzo "ordinario" dello strumento. Si supera il concetto del lavoro tramite agenzia da intendere solamente in termini di fornitura di lavoro temporaneo presso

¹⁷² Art. 42 comma 7 d.lgs. 81/2015: "E' in ogni caso esclusa la possibilità di utilizzare apprendisti con contratto di somministrazione a tempo determinato."

¹⁷³ Il Decreto Legislativo n. 81 del 2015 (Capo IV) ha stabilito, infatti, la liberalizzazione dello Staff Leasing, non riproponendo l'elenco dei settori in cui era possibile attivarlo.

l'utilizzatore per giungere ad una "codatorialità" impresa – APL¹⁷⁴ che vede in quest'ultima un possibile partner strategico per un sistema dell'incontro tra domanda e offerta di lavoro maggiormente incentrato su competenze e professionalità rilevanti per l'azienda, che giustificano la richiesta di somministrazione "continuativa".

Se poi il lavoratore in questione è un apprendista è sicuramente utile chiedersi quali siano le motivazioni che possano spingere l'impresa ad avvalersi di tale strumento.

Nei casi in cui l'impresa necessita "urgentemente" della somministrazione (ad esempio il classico "picco" di attività) o in quelli meno frequenti di investimento a medio – lungo termine (come nel caso dello staff – leasing), sembrerebbe una complicazione in più quella di doversi preoccupare della formazione dell'apprendista. Certo è che se è l'APL ad assumersi la gestione degli obblighi formativi e a supportare il più possibile l'impresa, non è da escludere che – unitamente alle agevolazioni in termini contributivi, di deducibilità e di normativa¹⁷⁵ - l'impresa decida di optare per questa scelta.

B. E se l'azienda avesse la possibilità di avvalersi dell'apprendistato in somministrazione per le tipologie di 1 e 3 livello?

Da quanto detto sopra emerge che le tipologie dell'apprendistato che stiamo trattando sono ad oggi escluse dal campo di fattibilità. Riteniamo tuttavia interessante proseguire il ragionamento nell'ipotesi che anche l'apprendistato di 1 e 3 livello possa essere realizzato in somministrazione, alla luce della sempre maggiore centralità che sta assumendo in Italia la riflessione sullo sviluppo del sistema duale.

E' scontato premettere che, rispetto all'apprendistato professionalizzante, siamo in presenza di una tipologia caratterizzata da un ben maggiore "gradiente" formativo, con la conseguente necessità di una convergenza di obiettivi dei soggetti in campo (impresa, istituzione formativa, Agenzia per il Lavoro ed apprendista) che renderebbe l'applicazione molto più complessa, proprio sull'aspetto del raggiungimento delle "finalità formative".

In virtù di ciò cercheremo di evidenziare le principali questioni che potrebbero porsi qualora si introducesse una simile ipotesi, in quanto l'ingresso dell'APL come soggetto formalmente titolare del rapporto di lavoro, che mette a disposizione dell'impresa uno o più apprendisti di primo o terzo livello, apre la possibilità di uno sguardo molto più ampio sull'intero processo delineato sopra, mettendo in evidenza alcuni punti di attenzione già emersi con l'apprendistato professionalizzante e allo stesso tempo individuando possibili spazi di azione da parte delle APL.

1) *In quali casi si attiverebbe?* Anche un'impresa che non necessita della somministrazione e ha deciso di assumere in apprendistato potrebbe comunque ricorrervi nel dubbio di non poter

¹⁷⁴ Già la sentenza di Cassazione del 27 febbraio 2003, n. 3020, in tema di lavoro temporaneo ha introdotto nell'ordinamento il principio di "co-datorialità".

¹⁷⁵ La retribuzione, l'inquadramento e l'orario di lavoro dell'apprendista sono disciplinati dalle norme del contratto collettivo applicato dall'impresa utilizzatrice.

adempiere con facilità agli obblighi legati al contratto (stipula del protocollo, programmazione e definizione del PFI, monitoraggio e valutazione, collaborazione nella compilazione del Dossier Individuale, ...). In entrambe le eventualità, a seconda che sia l'impresa a contattare l'APL o viceversa, risulta determinate il ruolo di supporto che può dare quest'ultima, potendo entrare in gioco già prima della stipula del contratto, quando:

- L'impresa che ha deciso di stipulare il protocollo con una o più istituzioni formative ha anche deciso di avvalersi del contratto di somministrazione;
- L'impresa è stimolata/indotta dalla APL di fiducia a prendere in considerazione la strada dell'apprendistato in somministrazione.

1. *Un'impresa utilizzatrice o più di una?* Anche se la normativa esclude la possibilità della somministrazione a tempo determinato, questo limite è stato momentaneamente superato dall'Accordo del 5 aprile 2012 (in materia di apprendistato professionalizzante in somministrazione) che ha aperto la possibilità allo svolgimento del percorso formativo su più utilizzatori¹⁷⁶, per poi essere smentito all'art. 26 del CCNL vigente: "l'apprendista viene assunto a tempo indeterminato dall'Agenzia mediante un contratto di apprendistato professionalizzante, svolto secondo un percorso formativo eseguito presso il medesimo utilizzatore". Al di là del giudizio positivo o meno che può dare l'impresa sull'eventualità di non essere l'unica utilizzatrice, alla luce di quanto detto sopra in tal caso non sarebbe comunque di facile gestione il PFI: quindi, se oggi il CCNL limita per l'apprendistato professionalizzante il percorso formativo ad un solo utilizzatore questa strada potrebbe essere a maggior ragione riproposta per le altre tipologie.

2) *Dalla corresponsabilità formativa alla codatorialità.* Al punto 7, b) dell'art. 2 del DM si indica chiaramente che l'impresa che stipula il protocollo e firma il PFI è il "soggetto giuridico titolare del rapporto di lavoro oppure il soggetto presso cui il lavoratore presta la propria attività"¹⁷⁷. Essendo – come abbiamo visto sopra – tutto il processo di attivazione, gestione, monitoraggio e valutazione costruito anche attorno ai bisogni e alle necessità dell'impresa appare legittimo insistere maggiormente sulla centralità dell'impresa utilizzatrice per la quale, come detto al comma 7 dell'art. 42 del D. Lgs. 81/2015, l'APL non può che far "da tramite". Questa considerazione introduce un elemento di attenzione rispetto all'apprendistato professionalizzante in somministrazione, in cui il percorso formativo è totalmente in capo all'APL¹⁷⁸ e che non possiede la stessa complessità - in termini di obiettivi, organizzazione e valutazione - che riscontriamo nelle tipologie di apprendistato qui trattate. Ecco che la questione

¹⁷⁶ "L'apprendista viene assunto a tempo indeterminato dall'Agenzia mediante un contratto di apprendistato professionalizzante, svolto secondo un percorso formativo eseguito presso un solo utilizzatore o presso diverse imprese utilizzatrici" (art.1, punto 1).

¹⁷⁷ Coerentemente con la definizione di "Datore di lavoro" presente nel Testo Unico sulla sicurezza nei luoghi di lavoro (Decreto 81/2008). Ai sensi dell'articolo 2, comma 1 lett. b) infatti per "datore di lavoro" si intende "il soggetto titolare del rapporto di lavoro con il lavoratore o, comunque, il soggetto che secondo il tipo e l'assetto dell'organizzazione nel cui ambito il lavoratore presta la propria attività, ha la responsabilità dell'organizzazione stessa o dell'unità produttiva in quanto esercita i poteri decisionali e di spesa".

¹⁷⁸ L'Accordo del 5 aprile prevede che l'Agenzia sia "responsabile del corretto adempimento degli obblighi formativi" e, quindi, in generale, della formazione dell'apprendista.

su chi stipula il protocollo e il PFI si fa più incerta, a prescindere dalla titolarità del contratto di lavoro che indubbiamente è dell'APL.

In pratica sono due i modelli a cui si può guardare:

- a) L'APL è anche il soggetto che stipula il protocollo e il PFI. In questo caso la formazione è gestita in toto dall'APL. Se si dovesse tornare alla possibilità di più utilizzatori, l'intero processo dovrebbe essere già interamente definito nel PFI in modo da avere garanzie sulla coerenza con gli obiettivi formativi da raggiungere.
- b) L'utilizzatore stipula il protocollo e il PFI. In questo caso l'intero progetto formativo è gestito dall'utilizzatore con il supporto dell'APL (questo è un modello realizzabile soltanto nel caso di un solo utilizzatore).

Peraltro, a maggior sostegno del fatto che l'utilizzatore non può "delegare" più di tanto le prerogative di direzione e controllo tipiche del datore di lavoro all'APL vi sono queste considerazioni:

- a) In virtù del principio di parità di trattamento (vedi nota 21), il rapporto deve svolgersi esattamente come se il lavoratore fosse assunto direttamente dall'utilizzatore.
- b) La legge riconosce in capo all'utilizzatore la responsabilità civile verso terzi per i danni causati dal lavoratore somministrato nello svolgimento delle mansioni assegnate.
- c) Sull'esercizio del potere disciplinare (in capo all'APL) risulta comunque determinante la collaborazione dell'utilizzatore in quanto il comportamento del lavoratore viene agito presso l'utilizzatore.
- c) All'utilizzatore sul fronte della gestione degli adempimenti inerenti la salute e sicurezza sul lavoro le norme assegnano un ruolo preponderante¹⁷⁹.

3) *Ogni soggetto, un tutor.* A partire dall'introduzione della possibilità da parte delle APL di attivare contratti di apprendistato in somministrazione, a FORMA.TEMP è affidata la gestione del PFI che prevede anche l'intervento del TDA con il compito di relazionarsi e collaborare con il referente aziendale dell'impresa utilizzatrice¹⁸⁰. Nel caso nostro questa particolarità del doppio tutor (uno nominato dall'APL ed uno indicato dall'impresa utilizzatrice) si complicherebbe ulteriormente per la presenza di un terzo tutor: quello dell'istituzione formativa.

Tenendo in debito conto queste considerazioni e coerentemente con la centralità che fino ad oggi - nella esperienza dell'apprendistato professionalizzante in somministrazione - l'APL ha avuto, ci sembra che le ipotesi di intervento da parte dell'APL potrebbero trovare una valida giustificazione e in misura direttamente proporzionale agli adempimenti "a carico" delle imprese.

Accanto o al posto dell'impresa infatti potremmo trovare l'APL interagire con l'istituzione formativa:

- a) Prima della stipula del protocollo, nella fase di verifica della capacità formativa e delle condizioni generali di fattibilità.
- b) Dopo la stipula del protocollo e prima della stipula del contratto e della stesura del PFI, nella fase di individuazione e selezione del candidato.

¹⁷⁹ Art. 23, commi 5 e 6, d.lgs. n. 276/2003, art. 22 del CCNL APL.

¹⁸⁰ Vedasi il documento "Apprendistato in somministrazione: espressione del parere di conformità dei piani formativi (PFA) e presentazione dei progetti relativi al PFA" (versione del 25/11/2015).

- c) Al momento della stesura del PFI e della stipula del contratto.
- d) Nella fase di monitoraggio e valutazione durante tutto il percorso, compresa la eventuale formazione ai tutor.

Ecco che l'APL in un quadro di questo tipo si troverebbe ad ampliare il ventaglio di servizi erogabili alle imprese committenti, intervenendo non solo nella selezione dei giovani "talenti" ma anche nel gestire e rendere efficace la loro formazione, con ciò aggiungendosi ai soggetti "strategici" per contribuire all'avvio sostanziale del sistema duale per aiutare le imprese ad usufruire in modo efficace del dispositivo e guadagnandoci anche in termini di ruolo sociale e visibilità.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
DI BERGAMO
Dipartimento di Scienze umane e sociali

ISBN: 9788897401537